



## **PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM) DI BERBAGAI BUDAYA: STUDI BERBASIS BUKTI DI MEKSIKO DAN SWISS**

Intan Pravda Sari<sup>1</sup>, Muchammad Haikal Akbar W<sup>2</sup>, Amelya Salma Nurlaili<sup>3</sup>, Dio Doni Harson<sup>3</sup>, M. Zanuar Fikri Maulana<sup>4</sup>, Gading Daniswara Wibowo<sup>5</sup>, Khusnul Khotimah<sup>6</sup>

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

Email: [intan.22002@mhs.unesa.ac.id](mailto:intan.22002@mhs.unesa.ac.id)

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze and understand the differences in Human Resource Management (HRM) practices between Mexico and Switzerland. The focus is on the influence of culture on HRM practices and adaptive strategies to achieve optimal performance in a multicultural work environment. The methodology used is a literature study with a descriptive-qualitative approach. This study utilizes 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. The study found that there are significant differences in HRM practices between Mexico and Switzerland, which are influenced by work culture, labor regulations, and social values. In Mexico, HRM practices focus more on social and family relationships, while Switzerland emphasizes efficiency, quality, and transparency in managing employees. These findings provide insight into the importance of understanding the influence of culture on HRM practices. They also highlight the need for an adaptive approach to cross-cultural human resource management in order to improve organizational performance in a multicultural environment. This research can help multinational organizations design effective and inclusive HRM strategies that are tailored to the specific cultural context of each country.*

**Keywords:** Human Resource Management, Mexico, Switzerland, Cross-Cultural HRM Practices, Evidence-Based Studies

### **Riwayat Artikel:**

Diterima: 10 November 2025

Direvisi: 30 November 2025

Diterima: 10 Desember 2025

Tersedia daring: 28 Desember 2025

## I. PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM) adalah aspek krusial dalam strategi organisasi untuk mengelola tenaga kerja. Praktik HRM, termasuk rekrutmen, seleksi, pelatihan, evaluasi kinerja, dan manajemen konflik, merupakan pondasi bagi kinerja dan keberhasilan karyawan dalam suatu organisasi. Namun, penerapan praktik-praktik ini bisa berbeda-beda tergantung pada budaya dan regulasi ketenagakerjaan yang ada di setiap negara. Negara Meksiko memiliki struktur hierarkis dengan kekuasaan terkonsentrasi di bagian atas, di mana manajer senior memiliki otoritas dalam pengambilan keputusan (Randall S, dkk.1995). Meksiko, yang kaya akan keanekaragaman budaya, menekankan hubungan sosial yang erat dalam lingkungan kerja serta memiliki peraturan ketenagakerjaan yang rumit (LinkedIn). Budaya kerja yang lebih kolektif tercermin dalam praktik-praktik SDM yang menekankan pentingnya hubungan personal dalam rekrutmen dan pengembangan karyawan. Sementara itu, regulasi ketenagakerjaan yang cenderung lebih fleksibel sering menimbulkan tantangan dalam menjaga hak-hak pekerja. Sebaliknya, Swiss dikenal sebagai negara kecil dengan tenaga kerja paling terampil (Kompas.com) dengan standar kerja yang tinggi dan perhatian yang besar terhadap keseimbangan kehidupan kerja. Pendekatan yang lebih individualistik tercermin dalam praktik SDM yang menekankan efisiensi, kualitas, dan transparansi dalam mengelola karyawan.

Meskipun memiliki regulasi ketenagakerjaan yang ketat yang melindungi hak-hak pekerja, hal ini juga menempatkan tekanan yang tinggi terhadap kinerja. Budaya kerja di negara bagian Swiss, khususnya di wilayah perbatasan Roesti, dipengaruhi oleh norma, nilai, dan sikap terhadap pekerjaan dan peraturan kerja (Eugster, dkk.2017). Perbatasan budaya ini dikaitkan dengan potensi perubahan dalam dimensi lain yang dapat menjelaskan durasi pengangguran, seperti karakteristik penduduk dan kotamadya, indikator pasar tenaga kerja, dan implementasi tenaga kerja. Perbedaan dalam budaya kerja, regulasi ketenagakerjaan, dan nilai-nilai sosial antara Mexico dan Swiss sangat memengaruhi strategi pengelolaan SDM. Ini meliputi pendekatan rekrutmen, strategi pengembangan karyawan, manajemen konflik, dan kebijakan kompensasi. Studi ini bertujuan untuk menganalisis dan memahami perbedaan dalam praktik-praktik manajemen SDM antara Mexico dan Swiss dengan pendekatan berbasis bukti, memberikan wawasan tentang bagaimana budaya memengaruhi praktik manajemen SDM dan strategi adaptif untuk mencapai kinerja yang optimal dalam lingkungan kerja multikultural yang beragam.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

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

Manajemen SDM lintas budaya adalah praktik manajemen SDM yang mempertimbangkan perbedaan budaya di antara anggota tim atau organisasi yang

berbeda. Fokus dari manajemen SDM lintas budaya adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berhubungan serta meningkatkan efektivitas kerja dalam konteks lintas budaya (Andi K.2003).

#### *Praktik MSDM ( Fungsi Rekrutmen )*

Dalam praktik MSDM lintas budaya, fungsi rekrutmen menjadi krusial dalam mempertimbangkan keanekaragaman budaya untuk menarik, menyeleksi, dan menempatkan individu yang sesuai dengan nilai, norma, serta kebutuhan organisasi secara inklusif. Ini mencakup adaptasi strategi rekrutmen yang sensitif terhadap perbedaan budaya dalam saluran komunikasi, pengumuman lowongan, serta metode seleksi, dengan tujuan memastikan keadilan, transparansi, dan akurasi dalam menilai keterampilan serta kecocokan individu dari berbagai latar belakang budaya. Pendekatan ini memungkinkan MSDM untuk membangun tim yang beragam secara budaya, menciptakan lingkungan yang inklusif, dan memastikan bahwa kebijakan rekrutmen menghormati serta mendorong keanekaragaman dalam organisasi.

#### *Praktik MSDM (Fungsi Seleksi)*

Identifikasi dan pengembangan sumber daya manusia dengan kompetensi dan kemampuan yang sesuai untuk bisnis dalam berbagai situasi kerja adalah kegiatan seleksi kunci dalam manajemen sumber daya Manusia lintas budaya (MSDM).

Salah satu tugas manajerial yang menentukan tenaga kerja atau personil yang akan digunakan oleh bisnis adalah pemilihan. Dalam MSDM lintas budaya, seleksi juga melibatkan pengembangan dan penggunaan sumber daya orang dengan latar belakang budaya dan etnis yang beragam. Ini melibatkan memahami dan memodifikasi budaya perusahaan untuk memenuhi persyaratan dan kebiasaan sosial karyawan dari berbagai kebangsaan dan latar belakang. Sejumlah kriteria harus dipertimbangkan sepanjang proses seleksi, termasuk kemampuan kandidat untuk berkomunikasi, tingkat adaptabilitas, dan pengalaman sebelumnya bekerja dalam lingkungan global.

#### *Praktik MSDM (Fungsi Pelatihan)*

Dalam konteks praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), fungsi pelatihan merupakan komponen kunci untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan. Pelatihan didefinisikan sebagai upaya peningkatan kemampuan karyawan dalam jangka pendek dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka. Menurut Handoko (2013) dalam Juwita (2019), pelatihan adalah segala kegiatan yang dibuat untuk meningkatkan kinerja para pegawai. Sutrisno (2016) dalam Syahputra & Tanjung (2020) menambahkan bahwa pelatihan merupakan kegiatan yang dapat memperoleh, meningkatkan, dan juga dapat mengembangkan potensi produktivitas pegawai, sehingga menghasilkan karyawan yang lebih disiplin dan memiliki keterampilan serta keahlian tertentu. Pelatihan ini

ditujukan untuk membantu karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka dengan lebih efektif dan efisien, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan serta visi dan misi perusahaan atau organisasi. Pelatihan perlu dilaksanakan secara adil, transparan, dan harus dievaluasi untuk mengetahui hasil dari pelaksanaan program pelatihan tersebut. Selain itu, pelatihan yang efektif memerlukan isi pelatihan, penyampaian, dan desain instruksional yang tepat untuk meningkatkan kompetensi dan produktivitas karyawan. Dukungan atasan dan iklim organisasi juga berpengaruh pada efektivitas hasil pelatihan.

#### *Praktik MSDM (Fungsi Pengembangan)*

Praktik pengembangan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) lintas budaya menekankan pentingnya memahami dan menghargai perbedaan budaya dalam peningkatan keterampilan dan kompetensi karyawan. Di Swiss, praktik ini diwujudkan melalui pendekatan terstruktur dalam pelatihan dan pengembangan, mengutamakan peningkatan kemampuan profesional karyawan. Sementara itu, di Meksiko, fokus diletakkan pada peningkatan inovasi dan kemampuan teknologi, dengan mengintegrasikan pelatihan, remunerasi, dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Perbedaan ini menunjukkan bahwa praktik pengembangan MSDM harus menyesuaikan diri dengan konteks budaya dan organisasi setempat, di mana faktor-faktor seperti makroekonomi, lingkungan sosial, dan penelitian dan pengembangan (R&D) memainkan peran penting dalam menentukan strategi yang efektif

#### *Praktik MSDM (Fungsi Penilaian Kinerja)*

Penilaian kinerja dalam praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peran sentral dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif. Melalui evaluasi kinerja individu, manajemen dapat mengukur pencapaian tujuan dan kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Selain itu, proses ini memberikan landasan untuk memberikan umpan balik konstruktif dan merancang rencana pengembangan pribadi, mendukung pertumbuhan keterampilan dan kompetensi karyawan. Penilaian kinerja juga menjadi dasar pengambilan keputusan terkait penggajian, promosi, atau pemecatan, serta membantu dalam perencanaan suksesi. Dengan memberikan pengakuan atas pencapaian, penilaian kinerja mendorong motivasi karyawan dan membantu dalam perencanaan karir dengan identifikasi potensi pengembangan. Selain itu, data yang dihasilkan juga berkontribusi pada pengukuran kinerja keseluruhan organisasi, evaluasi kebijakan MSDM, dan identifikasi kebutuhan pelatihan. Dengan mengelola kinerja secara berkelanjutan, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan karyawan, dan retensi sumber daya manusia.

#### *Praktik MSDM (Fungsi Kompensasi)*

Kompensasi dalam praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sistem imbalan yang mencakup berbagai elemen, seperti gaji, tunjangan, insentif, dan fasilitas, sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi karyawan. Fungsi kompensasi dalam MSDM sangat penting karena tidak hanya terbatas pada memberikan imbalan finansial, melainkan juga mencakup aspek-aspek lain yang mendukung keberhasilan organisasi. Kompensasi berperan sebagai alat untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan, menarik bakat berkualitas, menjaga keadilan internal, memenuhi kewajiban legal, menciptakan lingkungan kerja yang produktif, dan mengintegrasikan imbalan dengan strategi bisnis. Selain itu, kompensasi juga menjadi faktor penting dalam menciptakan budaya organisasi yang positif, mendukung perubahan dan inovasi, serta menciptakan kesetiaan karyawan. Dengan demikian, dalam MSDM, kompensasi bukan hanya tentang memberikan gaji, tetapi juga tentang menciptakan paket imbalan yang holistik dan mendukung tujuan keseluruhan perusahaan.

### III. METODE

Penelitian ini merupakan studi literatur dengan jenis penelitian deskriptif-kualitatif dengan studi kepustakaan yang berupaya mendeskripsikan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) lintas budaya pada Negara Swiss dan Meksiko di Benua Eropa dan Amerika yang berbeda. Penelitian studi kepustakaan ini menggunakan berbagai sumber tertulis seperti artikel jurnal/conference, website di internet, dan dokumen yang relevan dengan kajian dalam penelitian ini. Studi kepustakaan adalah metode pengumpulan data yang tidak ditujukan langsung kepada subjek penelitian dan meneliti berbagai macam dokumen yang berguna untuk bahan analisis. Kajian ini berfokus pada praktik-praktik MSDM lintas budaya misalnya dalam hal rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, penilaian kerja.

Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara: (1) memilih data atau informasi yang didapatkan dari hasil pencarian di internet atau dari studi literatur mengenai praktik-praktik MSDM lintas budaya secara menyeluruh; (2) melakukan proses perbandingan dan kesimpulan berdasarkan perbedaan pada 2 negara di 2 wilayah benua yang berbeda.

### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Praktik MSDM di Eropa (Swiss)

##### A. Rekrutmen

Perubahan signifikan dalam praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Swiss terkait rekrutmen disebabkan oleh dua fenomena utama: penuaan populasi dan globalisasi ekonomi. Penurunan tingkat kelahiran dan globalisasi telah mendorong perusahaan untuk melampaui batas-batas nasional dalam upaya rekrutmen mereka. Hal ini menciptakan kebutuhan untuk mempekerjakan tim kerja

multikultural, terutama dengan adanya proporsi yang signifikan dari pekerja asing di pasar tenaga kerja Swiss. Pekerja migran di Swiss menghadapi tantangan dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja dan pengaturan budaya baru, yang dapat menyebabkan "stres akulturatif". Meskipun demikian, adaptasi sosial budaya dan keterlibatan kerja juga dapat dianggap sebagai hasil positif dari proses akulturasi. Dalam konteks rekrutmen, perusahaan di Swiss harus mempertimbangkan faktor-faktor ini dan menciptakan strategi yang memfasilitasi integrasi profesional dan keterlibatan kerja dari pekerja migran. Langkah-langkah ini penting untuk kesejahteraan pekerja, kesehatan ekonomi, dan stabilitas pasar tenaga kerja Swiss. Tantangan khusus dihadapi oleh startup di Swiss dalam strategi rekrutmen mereka. Kurangnya pengetahuan HR yang diperlukan, penargetan kandidat dari negara-negara tetangga, kompleksitas hukum tenaga kerja, serta kesulitan dalam mengidentifikasi kandidat yang tepat merupakan beberapa hambatan utama yang dihadapi oleh startup di Swiss. Untuk mengatasi tantangan ini, startup di Swiss harus fokus pada penyediaan proses rekrutmen yang fleksibel, mudah diimplementasikan, serta mempertimbangkan strategi yang lebih efektif untuk menarik dan mempertahankan talenta, baik lokal maupun internasional. Secara keseluruhan, praktik MSDM dalam fungsi rekrutmen di Swiss harus mengadopsi pendekatan yang lebih inklusif, menyesuaikan strategi rekrutmen dengan perubahan demografis dan tren global untuk memastikan integrasi yang sukses dari berbagai latar belakang pekerja dalam pasar tenaga kerja Swiss yang semakin multikultural.

## B. Seleksi

Salah satu aspek penting dari keberhasilan organisasi adalah pengelolaan sumber daya manusia dengan sebaik mungkin. Praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia di setiap negara tentu berbeda melihat nilai-nilai norma dan kebudayaan yang dianut setiap penduduknya. Swiss merupakan negara dengan perekonomian yang kuat dengan stabilitas politik yang tinggi karena indeks kepuasan hidup di negara tersebut. Dalam praktik manajemen sumber daya manusia, negara Swiss berfokus pada pemberdayaan karyawan dan peningkatan kualitas hidup, sedangkan dalam indikator seleksi, Swiss memfokuskan tiga aspek, yaitu akademik, pengalaman kerja, dan kemampuan bahasa. Artikel ini akan membandingkan indikator seleksi negara Swiss dan Meksiko yang sama-sama menganut kebudayaan Eropa dan Amerika Latin.

Pada negara Swiss, indikator penting dalam proses seleksi yang pertama adalah akademik karena pendidikan sangat diutamakan di negara tersebut. Lennan (2021: 2) dalam jurnal yang berjudul *Practices and Attitudes of Swiss Stakeholders Regarding Investigator-Initiated Clinical Trial Funding Acquisition and Cost Management* mengatakan bahwa Switzerland, kebutuhan untuk mendukung IICT secara lebih praktis semakin disadari; telah ada jaringan unit uji klinis untuk mendukung pelaksanaan studi klinis akademis yang berkualitas tinggi sejak tahun

2017, yang mana menjadi bukti bahwa negara Swiss mengutamakan akademis dengan kualitas yang tinggi untuk mengembangkan sumber daya manusianya. Selain dari pendidikan, pengalaman kerja juga dianggap menunjang pendidikan tersebut untuk memahami budaya dan etika kerja. Roth (2013: 350) dalam jurnal yang berjudul *Technology and science in classroom and interview talk with Swiss lower secondary school students: A Marxist sociological approach* menyatakan bahwa bagi SGB, tantangan utamanya adalah untuk memastikan bahwa semua orang muda memiliki keterampilan dan budaya umum yang diperlukan untuk masuk dan tetap di pasar tenaga kerja dan berpartisipasi sebagai warga negara yang bertanggung jawab di masyarakat. Kutipan tersebut membuktikan bahwa negara Swiss mengutamakan pendidikan untuk mempersiapkan orang muda di pasar tenaga kerja.

### C. Pelatihan

Negara Swiss, dengan kecanggihannya dan stabilitasnya, memberikan sorotan menarik dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam indikator pelatihan kerja. Swiss dikenal sebagai salah satu negara dengan pendidikan dan pelatihan kerja yang sangat terstruktur dan berkualitas tinggi. Sistem pelatihan dual yang unik, yang menggabungkan pendidikan di lembaga pendidikan formal dengan pembelajaran di tempat kerja, telah menjadi landasan keberhasilan Swiss dalam menciptakan tenaga kerja yang sangat terampil. Pendekatan ini tidak hanya menghasilkan tenaga kerja yang terampil secara teknis tetapi juga memberikan perhatian pada keterampilan antarbudaya dan kemampuan interpersonal. Menurut Stalder, B.E., & Nägele, C. (2011) dalam jurnal yang berjudul *Vocational Education and Training in Switzerland: Organisation, Development and Challenges for the Future* mengungkapkan bahwa Swiss merupakan negara yang menerapkan sistem pelatihan ganda atau Dual Vocational Education and Training (D-VET), yang dikenal sebagai "Lehrlingsausbildung," yaitu bentuk utama pendidikan dan pelatihan kejuruan yang merupakan kombinasi dari instruksi teoritis dan praktis berbasis sekolah dengan pelatihan praktis berbasis perusahaan. Sederhananya yaitu penggabungan magang di suatu perusahaan digabungkan dengan kursus di sekolah kejuruan yang berkontribusi terhadap pengembangan keterampilan praktis dan berkualitas yang dibutuhkan oleh pekerja. Sistem ini melibatkan rotasi mingguan antara satu atau dua hari pengajaran berbasis sekolah dan tiga hingga empat hari pelatihan berbasis perusahaan.

Sistem VET Swiss dirancang untuk mendukung pengembangan berkelanjutan dari tenaga kerja yang terampil dalam konteks yang dinamis, dengan memastikan bahwa kurikulum dan metode pelatihan tetap relevan dengan kebutuhan industri dan teknologi yang terus berubah. Sementara menurut Besozzi, R. (2022) dalam jurnal yang berjudul *Company-based trainers: attitudes and career-paths in French-speaking Switzerland* mengungkapkan bahwa pelatih di tempat kerja memainkan peran penting dalam memberikan bimbingan dan

pengawasan selama pelatihan berbasis perusahaan. Penelitian ini menggambarkan pandangan dan perkembangan karir para pelatih di perusahaan, memberikan wawasan mendalam tentang aspek-aspek tertentu dalam sistem pelatihan kerja Swiss. Penelitian ini menyoroti sikap para pelatih di tempat kerja, yang merupakan elemen kunci dalam keberhasilan pelatihan ganda. Analisis sikap ini dapat melibatkan pertimbangan terhadap pendekatan pelatihan, pemahaman terhadap proses pembelajaran di tempat kerja, dan motivasi dalam memberikan bimbingan kepada siswa. Namun ada pula tantangan dan hambatan yang dihadapi oleh sistem VET, mencakup potensi pengurangan pelatihan akibat perubahan ekonomi global, ancaman terhadap relevansi dari perusahaan internasional, serta persaingan antara pendidikan akademik dan kejuruan. Meskipun demikian, sistem pelatihan VET di Swiss dinilai berhasil karena memiliki keterlibatan pemberi kerja yang kuat, integrasi pembelajaran berbasis sekolah dan pekerjaan yang baik, serta sumber daya yang fleksibel.

#### D. Pengembangan

Swiss merupakan salah satu negara maju di Eropa yang memiliki sistem manajemen sumber daya manusia yang terstruktur dan terorganisir dengan baik. Praktik pengembangan manajemen sumber daya manusia di Swiss didasarkan pada prinsip-prinsip manajemen modern yang berfokus pada pengembangan karyawan, peningkatan produktivitas, dan peningkatan kualitas hidup karyawan. Salah satu praktik pengembangan manajemen sumber daya manusia yang umum dilakukan di Swiss adalah pelatihan dan pengembangan karyawan. Pelatihan dan pengembangan karyawan di Swiss dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan, dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam rangka meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Pelatihan dan pengembangan karyawan di Swiss dilakukan melalui berbagai program pelatihan, seminar, dan workshop yang diselenggarakan oleh perusahaan atau lembaga pelatihan independen.

Selain pelatihan dan pengembangan karyawan, praktik pengembangan manajemen sumber daya manusia di Swiss juga mencakup manajemen kinerja. Manajemen kinerja di Swiss dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan memastikan bahwa karyawan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen kinerja di Swiss dilakukan melalui evaluasi kinerja secara berkala, pemberian umpan balik, dan pengembangan rencana tindakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Praktik pengembangan manajemen sumber daya manusia di Swiss juga mencakup manajemen talenta. Manajemen talenta di Swiss dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin di masa depan. Manajemen talenta di Swiss dilakukan melalui program pengembangan kepemimpinan, mentoring, dan pengembangan karir.

Selain itu, praktik pengembangan manajemen sumber daya manusia di Swiss juga mencakup manajemen diversitas. Manajemen diversitas di Swiss dilakukan dengan tujuan untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan yang berasal dari berbagai latar belakang dan memiliki keahlian yang berbeda-beda. Manajemen diversitas di Swiss dilakukan melalui program pelatihan dan pengembangan yang dirancang untuk memperkuat keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam mengelola keragaman. Praktik pengembangan manajemen sumber daya manusia di Swiss juga mencakup manajemen kompensasi. Manajemen kompensasi di Swiss dilakukan dengan tujuan untuk memastikan bahwa karyawan diberi kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi mereka terhadap perusahaan. Manajemen kompensasi di Swiss dilakukan melalui program insentif dan bonus, serta program kesejahteraan karyawan. Selain itu, praktik pengembangan manajemen sumber daya manusia di Swiss juga mencakup manajemen pengembangan organisasi. Manajemen pengembangan organisasi di Swiss dilakukan dengan tujuan untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki struktur organisasi yang efektif dan efisien. Manajemen pengembangan organisasi di Swiss dilakukan melalui program restrukturisasi organisasi, pengembangan strategi bisnis, dan pengembangan budaya organisasi.

Dalam keseluruhan, praktik pengembangan manajemen sumber daya manusia di Swiss didasarkan pada prinsip-prinsip manajemen modern yang berfokus pada pengembangan karyawan, peningkatan produktivitas, dan peningkatan kualitas hidup karyawan. Praktik pengembangan manajemen sumber daya manusia di Swiss mencakup pelatihan dan pengembangan karyawan, manajemen kinerja, manajemen talenta, manajemen diversitas, manajemen kompensasi, dan manajemen pengembangan organisasi. Semua praktik ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan yang berkualitas dan berkompeten.

#### E. Penilaian Kerja

Penilaian kinerja di negara Swiss menarik perhatian dalam konteks praktik manajemen sumber daya manusia (HRM) dan kontrak psikologis di perusahaan-perusahaan Swiss. Dalam penelitian yang berjudul *Human resource management practices and psychological contracts in Swiss firms: an employer perspective* merupakan bagian dari proyek Cranet pada musim gugur 2008, penilaian kinerja diukur menggunakan skala empat item. Tingkat reliabilitas yang sangat tinggi, dengan Cronbach's alpha mencapai 0.95, menandakan konsistensi yang tinggi dalam mengukur evaluasi kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Raeder, Knorr, dan Hilb, menggali lebih dalam mengenai hubungan antara penilaian kinerja dan pemenuhan kontrak psikologis di perusahaan Swiss. Hasilnya mencerminkan bahwa penilaian kinerja tidak hanya berperan sebagai alat evaluasi karyawan, tetapi juga terkait dengan pemahaman psikologis. Seperti dinyatakan oleh Raeder 2012, "hubungan antara penilaian kinerja dan pemenuhan kontrak psikologis dapat

dimoderasi oleh faktor kompensasi dan manfaat." Walaupun memberikan wawasan yang berharga tentang implementasi penilaian kinerja di perusahaan Swiss dan interaksinya dengan elemen lain seperti pemenuhan kontrak psikologis, perlu dicatat bahwa hasilnya dapat bersifat kontekstual. Mengingat Swiss memiliki banyak perusahaan internasional dan ekonomi yang berkembang, dianjurkan untuk mereplikasi penelitian ini di negara lain atau dengan sampel internasional sebelum mengadopsi temuannya secara luas.

Penilaian kinerja di Swiss, terutama di sektor publik, juga menarik perhatian dengan dinamika yang sedang berkembang. Perubahan dan tantangan terkait sistem insentif dalam kontrak penyediaan layanan, yang tengah dinegosiasikan antara departemen administratif dan pemerintah kanton atau bahkan Konfederasi, memberikan dimensi baru pada konteks evaluasi kinerja. Meskipun eksperimen ini masih dalam tahap awal dan bersifat proyek percontohan, potensi generalisasi muncul jika hasilnya positif. Kendati demikian, pengenalan mekanisme insentif berbasis kinerja individu tetap dihadang oleh kehati-hatian, terutama karena potensi polarisasi dan dampaknya terhadap eksperimen manajemen publik di seluruh Swiss. Budaya manajemen Swiss, tercermin dalam sektor publik yang didasarkan pada prinsip kesetaraan dan konsensus, menjadi elemen kunci dalam memahami dinamika penilaian kinerja. Dengan tantangan dan perubahan yang terjadi, Swiss menghadapi ketegangan antara inovasi eksperimental dan pertimbangan budaya serta etika dalam mengelola kompleksitas manajemen publik.

#### F. Kompensasi

Di Swiss, upah atau gaji memainkan peran krusial dalam sistem kompensasi, diatur dengan cermat untuk memastikan bahwa setiap pekerja menerima pembayaran yang adil sesuai dengan kontribusi mereka. Meskipun tidak ada upah minimum nasional yang diatur oleh pemerintah, Swiss memungkinkan penetapan upah minimum melalui perjanjian kolektif atau kontrak kerja, terutama yang bersifat industri-spesifik atau perusahaan-spesifik. Tingkat upah di Swiss secara umum tinggi dibandingkan dengan banyak negara lain, mencerminkan tingginya biaya hidup di negara tersebut. Kompensasi di Swiss tidak hanya terbatas pada gaji pokok dan melibatkan sejumlah manfaat tambahan meliputi asuransi sosial, termasuk asuransi pensiun, asuransi kecelakaan, dan asuransi pengangguran. Pekerja di Swiss juga memiliki hak cuti tahunan yang dibayar, dengan durasi minimum empat minggu per tahun untuk pekerja dewasa dan lima minggu untuk pekerja di bawah usia 20 tahun. Selain itu, banyak perusahaan di Swiss menawarkan manfaat tambahan seperti bonus tahunan, kontribusi pensiun perusahaan, asuransi kesehatan swasta, dan subsidi untuk transportasi atau makan siang. Jenis dan tingkat manfaat ini dapat bervariasi tergantung pada kebijakan perusahaan dan posisi pekerja.

Sistem kompensasi dan gaji di Swiss dikenal dengan tingkat penggantian yang tinggi, khususnya dalam hal manfaat pengangguran. Pekerja yang mengalami

pengangguran di Swiss mendapatkan manfaat yang melimpah dengan tingkat penggantian pendapatan mencapai 70-80% selama periode 18-24 bulan. Hal ini menandakan keberadaan sistem jaminan sosial yang kuat untuk mendukung warganya yang kehilangan pekerjaan.

Tingkat upah yang relatif tinggi di Swiss tidak hanya dipengaruhi oleh biaya hidup yang tinggi, tetapi juga mencerminkan kekuatan ekonomi dan produktivitas yang tinggi. Meskipun tidak ada upah minimum nasional yang ditetapkan pemerintah, seringkali upah minimum ditetapkan melalui perjanjian kolektif antara serikat pekerja dan majikan di berbagai sektor industri.

Ketimpangan pendapatan di Swiss cenderung stabil, tidak mengalami peningkatan yang signifikan seperti yang terjadi di beberapa negara lain. Hal ini menunjukkan bahwa distribusi pendapatan di Swiss relatif merata, dan sistem upah di negara ini berhasil menjaga kesenjangan pendapatan tetap pada tingkat yang rendah.

Secara menyeluruh, lingkungan kerja di Swiss memberikan keuntungan dengan tingkat upah yang tinggi dan sistem jaminan sosial yang kuat, mencerminkan komitmen negara terhadap kesejahteraan dan keadilan sosial bagi para pekerjanya.

## **Praktik MSDM di Amerika (Meksiko)**

### **A. Rekrutmen**

Reformasi signifikan dalam praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Meksiko setelah persetujuan reformasi tenaga kerja pada November 2012 telah mengubah lanskap rekrutmen dengan menekankan produktivitas sebagai kriteria utama untuk akses ke lowongan tetap atau sementara, menggantikan prinsip senioritas sebelumnya. Perubahan ini memunculkan pendekatan baru dalam pengelolaan sumber daya manusia, seperti layanan profesional khusus untuk perekrutan, promosi, retensi, dan evaluasi kinerja. Selain itu, pengenalan kontrak pelatihan awal atau periode percobaan memberikan kesempatan kepada majikan untuk mengevaluasi kandidat terhadap persyaratan dan pengetahuan yang diperlukan untuk posisi yang ditawarkan. Komitmen perusahaan dengan lebih dari 50 karyawan untuk membentuk komite bersama tentang pelatihan, instruksi, dan produktivitas menyoroti pentingnya pelatihan dalam meningkatkan kinerja dan sikap positif karyawan. Manfaat dari pendekatan ini termasuk peningkatan profitabilitas, pengetahuan posisi, motivasi staf, dan komunikasi organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas secara keseluruhan.

Namun, perubahan ini juga memunculkan kekhawatiran akan pelanggaran hak individu dan konstusionalitas. Kritikus menyatakan bahwa beberapa amandemen dalam reformasi ini menghasilkan ketidakstabilan pekerjaan, pengurangan hak senioritas, dan mengurangi pesangon, serta mengarah pada kondisi ketenagakerjaan yang lebih tidak pasti dan kurangnya keamanan dalam kerja. Oleh karena itu, meskipun reformasi ini memiliki potensi untuk meningkatkan produktivitas dan mempromosikan penciptaan lapangan kerja, ada kebutuhan untuk mengevaluasi

dampak jangka panjang terhadap kondisi kerja, keamanan pekerjaan, dan hak individu para pekerja di Meksiko. Upaya diperlukan untuk menemukan keseimbangan antara peningkatan produktivitas dengan memastikan perlindungan hak-hak pekerja yang adil dan mematuhi aspek konstitusional yang relevan.

## B. Seleksi

Pada negara terbesar di Amerika Latin, yaitu Meksiko, memiliki budaya bekerja yang lebih santai jika dibandingkan dengan negara Swiss. Praktik manajemen sumber daya manusia di Meksiko lebih berfokus pada jaringan sosial dan kekeluargaan atau kekerabatan dibandingkan

aspek-aspek yang serius, seperti yang ada di negara Swiss. Smith (dalam Mendoza-Nunez, 2017: 2) dalam jurnal yang berjudul *Relationship between Social Support Networks and Physical Functioning in Older Community-Dwelling Mexicans* menyatakan bahwa jaringan informal, yang dibentuk oleh anggota keluarga, kerabat, dan teman, dianggap sebagai ikatan emosional yang menentukan dukungan timbal balik, yang mana menunjukkan bahwa Meksiko mengutamakan ikatan di dalam tahap seleksi. Hal tersebut disebabkan aspek jaringan sosial dan jalur rekomendasi dianggap sebagai faktor penentu dalam mendapatkan informasi mengenai lowongan kerja. Sedangkan kekeluargaan dalam konteks praktik manajemen sumber daya manusia di negara Meksiko berarti mencari hubungan yang baik dengan orang yang memberikan rekomendasi pekerjaannya. Orang dalam juga dianggap penting karena dapat memberikan informasi terpercaya mengenai kemampuan seorang dalam beradaptasi pada budaya kerja yang ada. Hal tersebut sejalan dengan apa yang dijelaskan Santini (2015: 135) dalam *Social network typologies and mortality risk among older people in China, India, and Latin America: A 10/66 Dementia Research Group population-based cohort study*, bahwa: Jaringan sosial dapat menjadi sumber dukungan finansial, praktis, dan emosional, dan karenanya merupakan komponen kunci dalam perlindungan sosial.

Perbedaan dalam praktik manajemen sumber daya manusia dalam tahap seleksi yang ada antara Swiss dan Meksiko tidak menutup kemungkinan adanya persamaan dalam penerapan etika kerja yang tinggi. Etika kerja pertama yang dapat ditiru dari negara Swiss adalah jam kerja yang sangat fleksibel dan kemudahan untuk mendapatkan cuti yang cukup. Sedangkan pada Meksiko, memiliki hubungan yang baik antar rekan kerja dan budaya kerja yang santai dapat ditiru dan diterapkan. Hal tersebut perlu dipertimbangkan kedua negara dalam praktik manajemen sumber daya manusia dengan tetap memperhatikan kebudayaan masing-masing negara. Selain itu, perbedaan yang ada dalam indikator seleksi yang digunakan perlu diperhatikan kembali, seperti pada kualifikasi akademik dan pengalaman kerja di negara Swiss, rekomendasi dan jalur orang dalam di negara Meksiko. Diperhatikannya kembali perbedaan tersebut bertujuan untuk

mempraktikkann manajemen sumber daya manusia dengan memperhatikan nilai-nilai dan etika kerja yang berlaku di masing-masing negara.

### C. Pelatihan

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam indikator pelatihan kerja di Meksiko menawarkan perspektif yang menarik sebagai salah satu negara di Amerika Latin dengan pasar kerja yang dinamis. Meksiko memiliki sejumlah tantangan dan peluang unik dalam mengelola sumber daya manusia, mengingat kompleksitas budaya, sejarah ekonomi, dan keragaman populasi. Penerapan MSDM di Meksiko dapat menjadi penelusuran menarik tentang cara menangani dinamika keanekaragaman dan kompleksitas faktor-faktor sosial yang memengaruhi pelatihan kerja.

Menurut Ramos, T.A., & Ruiz, M.A. (2023) dalam jurnal yang berjudul *Vocational Education and Training with the Development of Soft Skills in STEM-Oriented Students from a Technological University in Partnership with a Mexican Manufacturing Company*. Creative Education mengungkapkan bahwa di Meksiko, sistem pelatihan kerja telah mengalami evolusi untuk memenuhi kebutuhan industri yang berkembang dan pasar tenaga kerja yang dinamis. Salah satu pendekatan yang telah diadopsi adalah model Pelatihan Profesional Ganda (Dual Professional Training - FPD), yang mengintegrasikan pengalaman belajar di institusi pendidikan dan lingkungan kerja nyata di perusahaan. Model ini berakar pada prinsip bahwa perusahaan dapat berfungsi sebagai 'sekolah baru', di mana siswa memperoleh pengetahuan melalui praktik langsung dalam situasi dan masalah nyata yang mungkin muncul di tempat kerja. Model FPD dirancang untuk memberikan manfaat ganda: pertama, memperkaya pengalaman pendidikan siswa dengan memberikan mereka kesempatan untuk menerapkan dan memperdalam pengetahuan teoretis mereka dalam situasi praktis; kedua, meningkatkan kesiapan kerja mereka dengan mempersiapkan mereka untuk memasuki pasar tenaga kerja dengan keterampilan yang relevan dan diinginkan oleh industri. Program ini juga diakui karena memberikan keuntungan seperti pengetahuan yang lebih solid dan peluang yang lebih luas di pasar tenaga kerja, sebagaimana ditunjukkan oleh hasil studi yang dilakukan.

Sementara menurut Pérez Delgado, J., & Ramírez Reyes, N. (2022) dalam jurnal yang berjudul *Formación Profesional Dual (FPD) en México: ¿política educativa emergente o alternativa pertinente de inserción laboral?* *Revista Internacional de Organizaciones* mengungkapkan bahwa sistem pelatihan kerja yang diterapkan di Meksiko, khususnya model Formación Profesional Dual (FPD), telah menunjukkan hasil yang positif dalam hal penyerapan lulusan ke dalam dunia kerja. Namun, sistem ini masih menghadapi tantangan, terutama dalam hal partisipasi dan komitmen dari sektor-sektor yang terlibat. Meskipun ada kerangka hukum yang mendukung implementasi model FPD di tingkat regional, masih diperlukan

peraturan yang lebih kuat di tingkat nasional untuk memastikan partisipasi yang efektif dan aktif dari sektor pendidikan, produksi, dan tenaga kerja.

#### D. Pengembangan

Praktik pengembangan manajemen sumber daya manusia di Meksiko sangat penting untuk meningkatkan kemampuan teknologi dan inovasi di negara tersebut. Sebagai salah satu negara berkembang yang paling maju, Meksiko memiliki potensi besar untuk berkontribusi pada inovasi farmasi global. Namun, kurangnya tenaga kerja yang berpengalaman dan terlatih menjadi hambatan utama dalam pengembangan industri farmasi di Meksiko. Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan farmasi di Meksiko harus memperhatikan praktik pengembangan manajemen sumber daya manusia yang tepat. Dalam sebuah studi, praktik-praktik ini termasuk pelatihan, remunerasi, dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Praktik-praktik ini diharapkan dapat meningkatkan pembelajaran individu dan organisasi.

Pelatihan adalah salah satu praktik pengembangan manajemen sumber daya manusia yang paling penting. Pelatihan yang tepat dapat membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, sehingga mereka dapat berkontribusi lebih banyak pada inovasi dan pengembangan produk. Selain itu, pelatihan juga dapat membantu karyawan memahami peran mereka dalam organisasi dan meningkatkan motivasi mereka. Remunerasi juga merupakan praktik penting dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia. Karyawan yang merasa dihargai dan dihargai cenderung lebih termotivasi dan produktif. Oleh karena itu, perusahaan farmasi di Meksiko harus memastikan bahwa mereka memberikan kompensasi yang adil dan kompetitif kepada karyawan mereka.

Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan juga merupakan praktik penting dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia. Karyawan yang terlibat dalam pengambilan keputusan cenderung lebih termotivasi dan merasa lebih terlibat dalam organisasi. Selain itu, partisipasi karyawan juga dapat membantu perusahaan farmasi di Meksiko mengidentifikasi masalah dan menemukan solusi yang lebih baik. Namun, praktik pengembangan manajemen sumber daya manusia di Meksiko harus diperhatikan dengan hati-hati. Kondisi makroekonomi, lingkungan sosial sekitar R&D, atau bahkan bagaimana negara-negara berkontribusi pada inovasi dalam industri tertentu menentukan tidak hanya apa yang mungkin dan layak, tetapi juga apa yang dapat diharapkan dari manajemen sumber daya manusia.

Dalam industri farmasi di Meksiko, perusahaan harus mempertimbangkan konteks di mana praktik pengembangan manajemen sumber daya manusia bekerja. Fokus pada industri farmasi di Meksiko juga membantu mengilustrasikan pentingnya mempertimbangkan konteks di mana praktik pengembangan manajemen sumber daya manusia bekerja. Dalam rangka mendukung pengembangan sumber daya manusia untuk industri farmasi di Meksiko dan negara-negara serupa, pemahaman

yang lebih baik tentang praktik organisasi seputar R&D farmasi dapat memberikan informasi strategis. Oleh karena itu, perusahaan farmasi di Meksiko harus memperhatikan praktik pengembangan manajemen sumber daya manusia yang tepat untuk meningkatkan kemampuan teknologi dan inovasi mereka.

#### E. Penilaian Kerja

Penilaian kinerja di Meksiko membentuk gambaran yang rumit, dipengaruhi oleh konteks budaya dan struktur organisasi yang unik. Dalam penelitian yang berjudul *Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study*, budaya kolektivistik dan paternalistik menjadi poin utama dalam menerima dan melaksanakan penilaian kinerja. Dalam lingkungan ini, penilaian kelompok dan evaluasi dari atasan menjadi lebih diterima, menunjukkan toleransi yang lebih tinggi terhadap ketidaksetaraan dan kekuasaan. Pendekatan ini dianggap lebih adil dan akurat, sementara keadilan prosedural dan interaktif memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan karyawan. Gaya kepemimpinan paternalistik juga memberikan warna pada alokasi hadiah, dengan loyalitas lebih diutamakan daripada pengukuran kinerja eksplisit, sementara pendekatan manajemen informal mendominasi struktur formal.

Dalam penelitian yang berjudul *The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices* menyoroti peran besar hirarki kekuasaan dalam budaya Meksiko, yang memengaruhi penerimaan metode penilaian kinerja. Pendekatan penilaian 360 derajat, yang populer di Amerika Serikat, tampaknya kurang sesuai untuk diterapkan di negara dengan hirarki kekuasaan yang tinggi. Dalam budaya ini, penilaian kinerja cenderung bersifat top-down dan unilateral, di mana atasan mengevaluasi bawahan berdasarkan impresi pribadi. Metode ini menuntut jarak kekuasaan yang rendah dan partisipasi yang tinggi, yang bertentangan dengan norma budaya Meksiko. Oleh karena itu, penilaian 360 derajat dapat merusak harmoni kelompok dalam budaya kolektivistik dan dianggap tidak sesuai dengan norma budaya yang menekankan kerendahan hati. Sebagai rekomendasi, merancang sistem penilaian kinerja di Meksiko perlu mempertimbangkan dengan cermat konteks budaya dan struktural, dengan penekanan pada metode yang sejalan dengan nilai dan norma lokal. Seperti yang diungkapkan oleh penelitian, "Dalam budaya dengan jarak kekuasaan yang tinggi, hindarilah penilaian kinerja 360 derajat."

Penilaian kinerja di Swiss dan Meksiko, dua negara yang mewakili wilayah benua yang berbeda, memunculkan perbedaan yang mencolok. Di Swiss, pendekatan formal dan objektif terlihat melalui penggunaan skala empat item, menekankan persentase karyawan dalam empat kelompok berdasarkan sistem penilaian kinerja perusahaan. Reliabilitas tinggi dengan nilai Cronbach's alpha 0.95 menunjukkan konsistensi yang tinggi dalam mengukur konsep tersebut. Sebaliknya, di Meksiko, penilaian kinerja dipengaruhi oleh budaya kolektivistik dan paternalistik, yang

menonjolkan penilaian kelompok dan evaluasi dari atasan. Metode penilaian 360 derajat, umum di Amerika Serikat, terlihat kurang sesuai dengan hirarki kekuasaan yang tinggi di Meksiko, di mana penilaian bersifat top-down dan unilateral.

Kesimpulannya, perbedaan ini menyoroti pengaruh yang kuat dari konteks budaya dan organisasi dalam merumuskan praktik penilaian kinerja. Swiss mengadopsi pendekatan yang lebih formal dan terstruktur, dengan fokus pada objektivitas dan konsistensi dalam pengukuran kinerja. Di sisi lain, Meksiko menonjolkan nilai-nilai budaya, partisipasi, dan pengaruh personal dalam proses penilaian. Oleh karena itu, pengembangan sistem penilaian kinerja yang efektif di berbagai negara perlu mempertimbangkan konteks budaya dan nilai-nilai lokal untuk mencapai hasil yang relevan dan diterima secara luas. Perbedaan ini juga mengindikasikan bahwa pendekatan satu ukuran untuk semua tidak berlaku dalam konteks penilaian kinerja internasional, dan adaptasi yang cermat terhadap keunikan budaya setempat menjadi kunci dalam merancang praktik yang berhasil dan dapat diterima secara global.

#### F. Kompensasi

Di Meksiko, terdapat perbedaan yang signifikan antara pekerjaan formal dan informal, terutama dalam hal karakteristik gaji. Pekerjaan formal cenderung menawarkan kualitas yang lebih baik dibandingkan dengan pekerjaan informal, yang seringkali memiliki gaji lebih rendah dan kurangnya manfaat seperti kontrak tertulis, bonus, cuti berbayar, atau hak atas pembagian keuntungan. Pendidikan memainkan peran penting dalam transisi antara sektor formal dan informal, di mana pekerja yang lebih terdidik cenderung beralih ke pekerjaan formal dengan kenaikan gaji yang lebih tinggi. Pekerjaan mandiri juga menjadi pilihan bagi sebagian pekerja, terutama yang kurang terdidik, meskipun rata-rata mereka memiliki gaji yang lebih tinggi. Namun, pekerja yang beralih ke pekerjaan mandiri lebih cenderung mendapatkan manfaat dari transisi tersebut. Pekerjaan informal bergaji di Meksiko sering dianggap memiliki kualitas yang lebih rendah daripada pekerjaan formal atau mandiri, terutama dalam aspek gaji dan manfaat.

Ketidaksetaraan pendapatan di Meksiko menunjukkan dimensi geografis yang signifikan, dengan pendapatan rata-rata lebih rendah dan tingkat kemiskinan yang lebih tinggi di negara bagian selatan. Faktor-faktor seperti isolasi infrastruktur, eksklusivitas dari proses pembangunan, dan desentralisasi fiskal memainkan peran dalam ketidaksetaraan ini. Pajak lokal, terutama yang berkaitan dengan pajak kekayaan, memiliki efek pengurangan ketidaksetaraan, tetapi polarisasi etnis juga dapat mempengaruhi distribusi pendapatan.

Dalam konteks kompensasi, dasar pemberian gaji sering kali didasarkan pada tanggung jawab sosial perusahaan. Hal ini mencakup upaya untuk meningkatkan kualitas hidup pekerja dan komunitas secara keseluruhan. Selain aspek finansial, dukungan organisasi dan sosial dari atasan dan rekan kerja juga dianggap sebagai bagian dari kompensasi non-finansial, memengaruhi kepuasan kerja dan keterlibatan pekerja. Dengan demikian, realitas pekerjaan dan ketidaksetaraan

pendapatan di Meksiko mencerminkan dinamika kompleks antara sektor formal dan informal, serta interaksi berbagai faktor ekonomi dan sosial yang memengaruhi kompensasi dan distribusi pendapatan.

## V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

HRM Practices Across Different Cultures: An Evidence-Based Study in Mexico and Swiss mengeksplorasi bagaimana budaya mempengaruhi praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Meksiko dan Swiss. Tujuannya adalah untuk memahami perbedaan dalam praktik MSDM di kedua negara dan pengaruh budaya dalam strategi adaptif yang digunakan untuk mencapai kinerja optimal dalam lingkungan kerja multicultural. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur dengan pendekatan deskriptif-kualitatif, menggunakan berbagai sumber termasuk artikel jurnal, situs web, dan dokumen terkait. Penelitian ini mengungkapkan perbedaan yang signifikan dalam praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) antara Meksiko dan Swiss, yang dipengaruhi oleh faktor budaya, regulasi ketenagakerjaan, dan nilai-nilai sosial. Di Meksiko, praktik MSDM terpengaruh oleh budaya kolektivistik dan paternalistik, yang tercermin dalam penilaian kinerja dan metode rekrutmen yang berfokus pada jaringan sosial.

Pekerjaan formal di Meksiko cenderung menawarkan kualitas yang lebih baik dibandingkan dengan pekerjaan informal, dan ada upaya untuk meningkatkan kesiapan kerja melalui program pendidikan ganda. Di sisi lain, Swiss menunjukkan praktik MSDM yang terstruktur dan terorganisir dengan fokus pada pemberdayaan karyawan dan pengembangan keterampilan, meskipun menghadapi tantangan dalam menyesuaikan diri dengan pasar tenaga kerja multikultural dan kurangnya pengetahuan HR di startup. Swiss juga telah berhasil mengimplementasikan sistem pelatihan dual yang efektif. Dalam temuan ini dapat disimpulkan pemahaman mendalam tentang pengaruh budaya dalam praktik MSDM adalah kunci untuk organisasi multinasional dalam merancang strategi yang efektif dan inklusif. Pendekatan adaptif dalam manajemen sumber daya manusia lintas budaya diperlukan untuk mencapai kinerja optimal dalam lingkungan kerja yang beragam. Penelitian ini memberikan wawasan tentang bagaimana organisasi dapat mengembangkan praktik MSDM yang sesuai dengan konteks budaya spesifik di setiap negara, dengan mempertimbangkan perbedaan dalam praktik rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, dan penilaian kerja. Ini menggarisbawahi bahwa memahami dan menghargai keunikan budaya lokal merupakan kunci dalam merumuskan dan menerapkan praktik MSDM yang efektif di lingkungan global.

## REFERENSI

- Alcalde-Rabanal, J. E., Nigenda, G., Bärnighausen, T., Velasco-Mondragón, H. E., & Darney, B. G. (2017). Human Resources for Health, 15(49). doi:10.1186/s129
- Álvarez Ochoa, M., López Jiménez, S. F., Rodríguez Herrera, H., Reyes Fong, T., & Govea Valencia, G. (2014). Labor Reform in Mexico, Analysis of Principal Changes and Method of Recruitment. *China-USA Business Review*, 13(8), 546-553. doi: 10.17265/1537-1514/2014.08.005
- Article 22-B. Standards for hiring minors.
- Article 153-A of the FLL. Obligation of employers to provide training to their employees.
- Auzoult, L., Coutté, A., Olivier, G., & Faure, S. (2015). The Influences of Goal and Laterality of a Prepared Hand Response on a Co-Occurring Visual Search. *Swiss Journal of Psychology*, 74(1), 5-55.
- Aycan, Z. (2005). The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1083-1119.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265-269. doi: 10.1177/0963721411414534.
- Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied Psychology: An International Review*, 46, 5-34. doi: 10.1080/026999497378467.
- Besa Consulting. (2023). Human Resources in Mexico. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/human-resources-mexico-besa-consulting>
- Besozzi, R. (2022). Company-based trainers: attitudes and career-paths in French-speaking Switzerland. *Journal of Vocational Education & Training*, 74, 703 - 703.
- Bonoli, L. (2023). Challenges, Future and Policy Orientations: The 1960s-1970s as Decisive Years for Swiss Vocational Education and Training. *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 10(3), 340-360, ISSN 2197-8638, <https://doi.org/10.13152/IJRVET.10.3.3>
- Emery, Y., & Giauque, D. (2001). New public management, contracts for the provision of services and financial incentive mechanisms: Practices and problems encountered in Switzerland. *International review of administrative sciences*, 67(1), 151-171.

- Eugster, B., Lalive, R., Steinhauer, A., & Zweimüller, J. (2017). Culture, Work Attitudes, and Job Search: Evidence from the Swiss Language Border. *Journal of the European Economic Association*, 15, 1056-1100.
- Fauzia, M., & Djumena, E. (2019, 21 Oktober). Swiss Jadi Negara dengan Tenaga Kerja Paling Terampil, Ini Rahasiannya. *Kompas.com*. <https://money.kompas.com/read/2019/10/21/091300826/swiss-jadi-negara-dengan-tenaga-kerja-paling-terampil-ini-rahasiannya?page=all>
- Federal Government Objectives. Amendments and additions to the FLL.
- Geissberger, S., & Chapman, M. (2023). The Work that Work does: How intrinsic and instrumental values are transformed into relational values through active work participation in Swiss community supported agriculture. *People and Nature*, 5, 1649–1663. <https://doi.org/10.1002/pan3.10531>
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). HRM Practices, Intrinsic Motivators, and Organizational Performance in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 42(2), 123–150. doi:10.1177/0091026013487121
- Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Jones, E. C. (2013). Cross-Cultural and Site-Based Influences on Demographic, Well-being, and Social Network Predictors of Risk Perception in Hazard and Disaster Settings in Ecuador and Mexico: Predictors of Risk Perception in Hazard and Disaster Settings in Ecuador and Mexico. *Human Nature*, 24(1), 5-32, ISSN 1045-6767, <https://doi.org/10.1007/s12110-013-9162-3>
- Krenzi, L. How to optimize the Talent Acquisition Strategy and Recruitment Process in Swiss startups.
- Kusuma, A. (2003). Manajemen SDM dalam Konteks Global: Cross-Cultural Management.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal and coping.
- León. (2012). Training and Productivity.
- Lipps, O., & Oesch, D. (2018). The working class left behind? The class gap in life satisfaction in Germany and Switzerland over the last decades. *European Societies*, 20(4), 549-571. DOI: 10.1080/14616696.2018.1448106
- Matthieu, C., & Piaser, L. (2021). Ethnic Diversity, Local Redistribution and Income Inequality: An Empirical Analysis Applied to Mexican Municipalities. *The Journal of Development Studies*, 57(2), 289-309. DOI: 10.1080/00220388.2020.1786060

- Mayoral. (2013). Recognizing hourly earnings, or testing periods and grant benefits.
- McLennan, S. (2021). Practices and Attitudes of Swiss Stakeholders Regarding Investigator- Initiated Clinical Trial Funding Acquisition and Cost Management. *JAMA Network Open*, 4(6), ISSN 2574-3805, <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2021.11847>
- Mendoza-Núñez, V. M., González-Mantilla, F., Correa-Muñoz, E., & Retana-Ugalde, R. (2017). International Journal of Environmental Research and Relationship between Social Support Networks and Physical Functioning in Older Community-Dwelling Mexicans. *Public Health*, 14(9), 993. <https://doi.org/10.3390/ijerph14090993>
- Ministry of Labor and Social Welfare. (2013). Constitution of the joint committee on training, instruction and productivity for companies with over 50 employees. Retrieved from [http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas\\_atencion/areas\\_atencion/inclusion\\_laboral/capacitacion/comision\\_mixta\\_capacitacion.html](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/inclusion_laboral/capacitacion/comision_mixta_capacitacion.html)
- OCBC NISP (2022) Kompensasi Adalah: Pengertian, Jenis & Tujuannya di Perusahaan [ocbc.id](https://www.ocbc.id) <https://www.ocbc.id/id/article/2022/02/02/kompensasi-adalah>
- Pérez Delgado, J., & Ramírez Reyes, N. (2022). Formación Profesional Dual (FPD) en México: ¿política educativa emergente o alternativa pertinente de inserción laboral? *Revista Internacional de Organizaciones*.
- Pocnet, C., Antonietti, J. P., Massoudi, K., Györkös, C., Becker, J., de Bruin, G. P., & Rossier, J. (2015). Influence of Individual Characteristics on Work Engagement and Job Stress in a Sample of National and Foreign Workers in Switzerland. *Swiss Journal of Psychology*, 74(1), 17–27.
- Raeder, S., Knorr, U., & Hilb, M. (2012). Human resource management practices and psychological contracts in Swiss firms: An employer perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3178-3195.
- Ramos, T. A., & Ruiz, M. A. (2023). Vocational Education and Training with the Development of Soft Skills in STEM-Oriented Students from a Technological University in Partnership with a Mexican Manufacturing Company. *Creative Education*.
- Roth, W. M. (2013). Technology and science in classroom and interview talk with Swiss lower secondary school students: A Marxist sociological approach. *Cultural Studies of Science Education*, 8(2), 433-465, ISSN 1871-1502, <https://doi.org/10.1007/s11422-012-9473-4>
- Santini, Z. I., Koyanagi, A., Tyrovolas, S., Haro, J. M., Fiori, K. L., Uwakwa, R., Thiyagarajan, J. A., Webber, M., Prince, M., & Prina, M. (2015). Social network

typologies and mortality risk among older people in China, India, and Latin America: A 10/66 Dementia Research Group population-based cohort study. *Social Science & Medicine*, 147, 134–143. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.10.061>

- Santiago, F., & Alcorta, L. (2012). Human resource management for learning through knowledge exploitation and knowledge exploration: Pharmaceuticals in Mexico. *Structural Change and Economic Dynamics*, 23(4), 530–546. doi:10.1016/j.strueco.2011.11.002
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., Jackofsky, E. F., & Slocum, J. W. (1996). Managing human resources in Mexico: A cultural understanding. *Business Horizons*, 39, 55-61.
- Selvarajan, T. T., & Cloninger, P. A. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3063-3084.
- Siliceo, A. A. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal (Training and staff development)*. México: LIMUSA.
- Stalder, B. E., & Nägele, C. (2011). *Vocational Education and Training in Switzerland: Organisation, Development and Challenges for the Future*.
- Subba Rao, S., Raghunathan, T. S., & Solis, L. E. (1999). The best commonly followed practices in the human resource dimension of quality management in new industrializing countries. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(3), 215–226. doi:10.1108/02656719910223719
- Węziak-Białowolska, D., Białowolski, P., & McNeely, E. (2019). Worker's well-being. Evidence from the apparel industry in Mexico. *Intelligent Buildings International*, 11(3-4), 158-177. DOI: 10.1080/17508975.2019.1618785
- Zimmermann, G., Lecerf, T., Rothen, N., & Staerklé, C. (2015). *Swiss Journal of Psychology*, 74(1). Official Publication of the Swiss Psychological Society. Verlag Hans Huber.