



## **PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI BERBAGAI BUDAYA: STUDI BERBASIS BUKTI DI KANADA DAN JEPANG**

I Made Dewa Ardianata<sup>1</sup>, Sandra Hanum Salsabilla<sup>2</sup>, Muhammad Faris Fadli<sup>3</sup>, Raihan Naufal Aulia<sup>4</sup>, Diva Mezhalunna Putri Suncoko<sup>5</sup>, Raudotul Jannah<sup>6</sup>, Khusnul Khotimah<sup>7</sup>

<sup>1234567</sup> Bisnis Digital, Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

Email: [imade.22007@mhs.unesa.ac.id](mailto:imade.22007@mhs.unesa.ac.id)

### **ABSTRACT**

*This study specifically aims to conduct a comprehensive and in-depth analysis of human resource management (HRM) practices in Canada and Japan, with the goal of exploring the extent to which culture, social values, history, and societal context influence HRM policies and implementation in both countries. A literature study method with a descriptive-qualitative approach was strictly applied to collect empirical data from various relevant secondary references. The data collected covered key aspects of HRM, such as recruitment, selection, training, compensation, Occupational Health and Safety (OHS), and termination of employment (PHK). Data analysis was conducted comparatively, focusing on identifying differences, similarities, and common patterns in HRM practices. The results of the study show that HRM in Canada is significantly influenced by social aspirations for inclusiveness, diversity, and equal opportunities, which are reflected in a multidimensional and accommodative employee recruitment, selection, and training system. On the other hand, HRM in Japan is deeply rooted in a culture of collectivism, group harmony, and organizational loyalty, which is reflected in training programs, compensation schemes, and termination policies that emphasize collaboration and the sustainability of long-term employment relationships. A deep understanding of the influence of cultural and historical contexts on the formation of a country's HRM system. This understanding forms the basis for the development of adaptive and resilient HRM models and policies in the face of globalization dynamics, which can be applied to societies with similar characteristics in other countries.*

**Keywords:** Cross-cultural human resource management, cultural influence, Canada, Japan

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

Diterima: 10 November 2025

Direvisi: 30 November 2025

Diterima: 10 Desember 2025

Tersedia daring: 28 Desember 2025

## **I. PENDAHULUAN**

Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam organisasi merupakan aspek sentral pencapaian tujuan strategis dan operasional yang menghadapi tantangan kompleks ketika diterapkan dalam konteks budaya beragam, dimana perbedaan nilai, norma, dan tata nilai masyarakat memiliki dampak signifikan pada dinamika organisasional yang menuntut pemahaman mendalam terhadap praktik MSDM lintas budaya dalam era globalisasi dan interkoneksi antarnegara. Kanada dan Jepang sebagai negara maju dengan warisan budaya unik menawarkan studi perbandingan substansial, dimana Kanada dengan PDB per kapita tertinggi dunia dan pertumbuhan ekonomi riil konsisten sekitar 3,5 persen per tahun sejak 1971 mengembangkan sistem MSDM yang mengakomodasi keberagaman karyawan, memastikan inklusivitas, dan mempromosikan budaya kerja adil serta seimbang untuk meningkatkan daya saing ekonomi. Sebaliknya, praktik MSDM di Jepang mencerminkan dinamika unik antara warisan budaya kuno dan modernitas teknologi dalam transformasi signifikan dari struktur feodal menjadi masyarakat industri modern, dengan budaya kolektivitas yang terintegrasi efektif dalam konteks perusahaan dimana loyalitas terhadap perusahaan sering melebihi ikatan keluarga dan prestise individu terhubung langsung dengan prestise perusahaan.

Studi kepustakaan mendalam tentang MSDM di Kanada dan Jepang memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman bagaimana aspek budaya membentuk kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen sumber daya manusia, tidak hanya memberikan wawasan tentang respons masing-masing negara terhadap dinamika globalisasi tetapi juga pemahaman mendalam cara nilai budaya lokal membentuk praktik MSDM kontekstual. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi berbasis kepustakaan untuk menggali data empiris implementasi MSDM di kedua negara, diharapkan memberikan pandangan lebih kaya dan kontekstual terhadap perbandingan MSDM lintas budaya serta menciptakan landasan pengembangan model MSDM yang responsif terhadap keunikan budaya masyarakat global, dengan bahan refleksi bagi praktisi dan kebijakan MSDM di negara-negara dengan konteks budaya serupa melalui analisis struktur organisasi, konsep kepemimpinan, dan pandangan keseimbangan kerja-hidup.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

Manajemen lintas budaya merupakan materi yang mempelajari perilaku individu dalam organisasi dan melatih seseorang untuk bekerja dengan karyawan atau klien berbeda budaya, memungkinkan pemahaman, perbandingan, dan peningkatan interaksi para pekerja, klien, pemasok, maupun mitra aliansi lainnya, yang secara singkat didefinisikan sebagai cara mengelola orang dengan latar belakang berbeda. Seorang manajer harus memiliki pengetahuan mumpuni agar perbedaan dan persamaan budaya tidak menyebabkan perpecahan organisasional, dimana aspek

lintas budaya tidak lepas dari efektivitas berkomunikasi (Ybema and Byun, 2009). Pemahaman manfaat perbedaan budaya untuk kesuksesan bisnis dapat meningkatkan harga pasar, mengurangi ambiguitas informasi dan ketidakjelasan batas perusahaan-industri, serta meningkatkan kesadaran lingkungan ekologi dan sosial yang menuntut tingkat adaptabilitas institusional memadai, dimana organisasi yang tidak mampu berimprovisasi dengan perbedaan budaya berpotensi mengalami kemunduran kinerja hingga kebangkrutan.

Rekrutmen merupakan aktivitas mencari dan menarik calon pelamar untuk bergabung dengan perusahaan melalui identifikasi kualifikasi, keahlian, kemampuan, motivasi, dan pengetahuan yang sesuai kriteria organisasi, dengan kegiatan yang dirancang mempengaruhi jumlah pelamar, karakteristik pelamar, dan kemungkinan penerimaan posisi yang ditawarkan (Noe, et al, 2011).

Seleksi mengacu pada fase pemilihan calon karyawan yang memenuhi kriteria dan penempatan sesuai kebutuhan perusahaan, dibagi menjadi dua kelompok hasil akhir: pelamar sesuai kriteria ditempatkan pada posisi dibutuhkan sementara sisanya ditolak, dengan dua metode pelaksanaan yaitu metode nonilmiah berbasis rekomendasi dan metode ilmiah melalui analisis cermat untuk memilih karyawan kompeten dengan penempatan tepat.

Pelatihan merupakan inisiatif meningkatkan kompetensi dan kinerja individu dalam konteks ekonomi, memungkinkan karyawan memperoleh pemahaman mendalam mengenai pengetahuan praktis dan penerapannya untuk meningkatkan keterampilan, kapabilitas, dan sikap relevan mencapai tujuan organisasi, sebagaimana dikemukakan Desler (2009) bahwa "Pelatihan adalah suatu proses yang bertujuan mengajarkan karyawan, baik yang baru maupun yang telah ada, keterampilan dasar yang diperlukan untuk menjalankan tugas pekerjaan mereka."

Kompensasi merupakan pertimbangan sebanding dalam bentuk hadiah bersifat uang sebagai penghargaan pelayanan karyawan yang merupakan pengeluaran dan biaya perusahaan serta motivasi dorongan alami untuk melakukan tindakan tertentu mencapai tujuan yang diinginkan.

Praktik Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) merupakan upaya meminimalisir kecelakaan yang merugikan perusahaan, dengan Jepang mengesahkan Undang-Undang K3 komprehensif (1972) dan penggabungan keselamatan kerja dengan pencegahan penyakit akibat kerja (2001) untuk memperkuat pengawasan dan pengelolaan K3.

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) merupakan tindakan perusahaan mengakhiri kerja karyawan baik dalam jangka waktu tertentu maupun permanen atas permintaan karyawan atau keputusan perusahaan untuk menjaga efektivitas dan efisiensi organisasi, didefinisikan UU Ketenagakerjaan RI No. 13 Tahun 2003

sebagai "pengakhiran hubungan kerja karena suatu alasan tertentu yang menyebabkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja/buruh dan pengusaha." Menurut deLeon (1982), penghentian program memiliki tiga dasar pemikiran: ekonomi (pengurangan biaya), ketidakefisienan program, dan ideologi politik, dengan Adam et al. (2007) menyatakan bahwa usia organisasi berkorelasi positif dengan probabilitas kelangsungan hidup dan kinerja umum berdampak pada kemungkinan penghentian dimana probabilitas penghentian meningkat ketika organisasi menunjukkan tingkat efisiensi dan efektivitas rendah dalam mencapai tujuannya.

### **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 Canada dan Jepang di benua Asia 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, kompensasi, K3, dan PHK.

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 Negara Kanada**

##### **A. Rekrutmen**

Hasil tiga penelitian ilmiah mengenai manajemen sumber daya manusia di Kanada mengungkapkan temuan signifikan terkait praktik rekrutmen dalam dua sektor utama. Dalam rekrutmen SDM kesehatan pedesaan, lingkup praktik yang lebih luas menjadi faktor paling krusial yang memengaruhi minat berpraktik, dengan ketertarikan pada gaya hidup pedesaan memberikan dampak signifikan meskipun pada tingkat lebih rendah, sementara insentif finansial tidak terlalu berpengaruh dan pengalaman pelatihan di daerah pedesaan berkorelasi dengan minat yang lebih besar, meskipun penelitian untuk profesi kesehatan selain dokter masih terbatas. Dalam konteks pekerja dukungan di rumah (HSWs), tantangan rekrutmen dan retensi menjadi sorotan utama dengan meningkatnya permintaan layanan

perawatan di rumah, dimana strategi potensial melibatkan peningkatan kondisi kerja, gaji menarik, dan peluang pengembangan karir, namun beban kerja, stres, ketidakpastian pekerjaan, diskriminasi, dan rasisme menjadi isu kritis yang memerlukan penelitian dan kebijakan lebih lanjut. Secara keseluruhan, manajemen sumber daya manusia di Kanada memerlukan strategi rekrutmen holistik untuk mengatasi tantangan dan memenuhi kebutuhan SDM yang beragam di berbagai sektor.

## B. Seleksi

Sistem seleksi di Kanada menerapkan pendekatan holistik dan beragam melalui berbagai alat dan metode evaluasi calon karyawan, sebagaimana didefinisikan Maillet (2017) bahwa "Seleksi adalah pemilihan pekerjaan kandidat dari kumpulan pelamar yang telah dibuat sebelumnya dengan cara yang akan memenuhi tujuan dan sasaran manajemen serta persyaratan hukum yang berlaku." Penelitian Risavy et al. (2019) menunjukkan penggunaan pengujian kepribadian sebagai salah satu alat seleksi yang mencerminkan keberagaman penilaian potensi karyawan, dengan wawancara mendominasi proses seleksi (90.8% organisasi) diikuti analisis resume/CV/surat lamaran (82.4%), pemeriksaan referensi (70.6%), dan analisis formulir aplikasi (50.4%). Alat seleksi yang kurang umum meliputi penilaian biodata/informasi biografis (3.4%), penilaian informasi non-media sosial internet (5.0%), tes kemampuan mental umum/IQ (4.2%), dan penilaian grafologi (2.5%) yang merupakan metode paling jarang digunakan. Terdapat perbedaan penggunaan antara sektor publik dan swasta dengan wawancara lebih sering digunakan di sektor swasta, sementara dalam industri manufaktur meskipun wawancara menjadi metode paling populer, evaluasi tindak lanjut dan validasi tes masih kurang umum. Hasil seleksi menunjukkan kebutuhan peningkatan evaluasi tindak lanjut dan validasi tes untuk memastikan keberhasilan rekrutmen (Jain, 1974), dengan potensi perbaikan validitas dan efektivitas proses seleksi untuk memastikan kandidat yang dipilih untuk posisi manajerial sesuai kebutuhan organisasi.

## C. Pelatihan

Pemerintah federal Kanada mengimplementasikan beragam program pelatihan kerja untuk berbagai kelompok masyarakat, sebagaimana dijelaskan (Gibb & Walker, 2011) melalui Bold Eagle Programme yang bekerja sama dengan Departemen Pertahanan Nasional dan organisasi urusan Orang Indian untuk memberikan pelatihan dua bulan kepada pemuda Pribumi Kanada dengan opsi karir di angkatan bersenjata, Aboriginal Skills and Employment Partnership (ASEP) sebagai kemitraan pemerintah-organisasi-bisnis untuk pelatihan dan kesempatan kerja masyarakat Pribumi di industri minyak, gas, pertambangan, kehutanan, dan hidro-elektrik, serta Targeted Initiative for Older Workers yang memberikan dana provinsi untuk meningkatkan pelatihan keterampilan pekerja berusia 55-64 tahun. Keberagaman

program ini menjadi keunggulan sistem pelatihan Kanada yang menunjukkan upaya konkret pemerintah federal memberikan pelatihan sesuai kebutuhan berbagai kelompok masyarakat.

Namun, terdapat kelemahan signifikan dalam sistem pelatihan ini, terutama kurangnya konsistensi dan koordinasi antara proyek pendek yang didanai pemerintah kepada pemangku kepentingan, serta menurut (Gibb & Walker, 2011) "ketidaksesuaian antara retorika pemerintah dalam membangun masyarakat dan ekonomi berkeahlian tinggi dengan program-program nyata yang cenderung berfokus pada pengembangan tenaga kerja berkeahlian rendah." Kebijakan menunjukkan tujuan paradoks yang mendukung masyarakat berkeahlian tinggi namun praktiknya mendukung individu berkeahlian rendah dan terpinggirkan, dengan kurangnya informasi tentang persyaratan, pendanaan program, dan alokasi dana yang tepat, seperti ASEP yang menerima dana \$215 juta (2003-2009) untuk 50 pekerjaan berkelanjutan jangka panjang bagi masyarakat Pribumi tanpa kejelasan alokasi dana dan definisi 'berkelanjutan', serta kurangnya literatur mendalam mengenai kebijakan federal dalam keterampilan, ketenagakerjaan, pelatihan, dan pembelajaran sepanjang hayat.

#### D. Kompensasi

Perbandingan kompensasi di Kanada menunjukkan pekerja sektor pemerintah menerima gaji dan manfaat lebih tinggi dibandingkan sektor swasta, namun perbedaan ini dapat berdampak negatif pada inovasi karena hukum Kanada tidak secara spesifik mengatur kompensasi wajib bagi penemu karyawan, berbeda dengan negara lain yang memiliki ketentuan dalam hukum paten yang mewajibkan kompensasi karyawan ketika majikan memperoleh manfaat dari penemuan tersebut. Artikel Alex Gloor menyoroti bahwa reformasi pemberian kompensasi wajib kepada penemu karyawan di Kanada dapat meningkatkan kegunaan Undang-Undang Paten sebagai alat perangsang inovasi, dengan penelitian yang berpendapat bahwa distribusi insentif yang ditawarkan Undang-Undang Paten Kanada saat ini tidak efisien dan tidak merata di antara semua pihak terlibat dalam pembuatan penemuan.

Implementasi kompensasi wajib kepada penemu karyawan akan meningkatkan motivasi majikan mendorong inovasi karyawan karena karyawan merasa memiliki hak atas hasil inovasi dan lebih cenderung membagikan ide dengan majikan, sekaligus memastikan karyawan yang membuat penemuan berhak atas manfaat ekonomi dari penemuan tersebut untuk menjamin insentif berinovasi dan distribusi inovasi yang adil. Oleh karena itu, pemberian kompensasi wajib kepada penemu karyawan dianggap sebagai langkah yang diinginkan untuk memperbaiki situasi dan lebih merangsang inovasi dalam praktik di Kanada.

#### E. K3

Regulasi Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) di Kanada didasarkan pada undang-undang K3 tingkat provinsi dan federal dengan setiap yurisdiksi memiliki peraturan sendiri, meskipun profesi ini tidak diatur atau dilisensikan secara khusus, namun terdapat sertifikasi dan program sertifikat yang diakui seperti Canadian Registered Safety Professional (CRSP) dan Certified Health & Safety Consultant (CHSC). Badan sertifikasi seperti Board of Canadian Registered Safety Professionals (BCRSP) dan Canadian Society of Safety Engineering (CSSE) didirikan untuk menetapkan standar praktik, pendidikan, dan kompetensi bagi profesional K3, dengan proses sertifikasi melibatkan ujian wajib untuk menguji kompetensi spesifik yang diakreditasi sesuai standar internasional seperti kerangka kerja INSHPO dan Akta Singapura, menunjukkan komitmen meningkatkan standar praktik dan kompetensi profesional K3.

Pada Juli 2014, Provinsi Ontario memperkenalkan pelatihan kesadaran wajib bagi semua pekerja dan supervisor untuk meningkatkan pengetahuan tentang hak dan tanggung jawab dasar mencegah kecelakaan di tempat kerja, meskipun penelitian tentang efektivitas pelatihan pekerja di Kanada masih terbatas. Secara keseluruhan, profesi K3 di Kanada dipengaruhi kombinasi persyaratan legislasi, sertifikasi profesional, dan inisiatif badan nasional untuk menjaga standar tinggi dalam kompetensi dan praktik, dengan pendekatan yang melibatkan fokus pada pelatihan, program kesadaran wajib, dan peningkatan kesadaran melalui pelatihan K3 sektoral atau berbasis bahaya tertentu.

#### F. PHK

Dalam konteks pemutusan hubungan kerja (PHK) di Kanada, sistem yang mewajibkan "just cause" menciptakan lingkungan hukum yang memberikan perlindungan tinggi bagi karyawan. Berbeda dengan pendekatan "employment-at-will" di Amerika Serikat, majikan di Kanada harus memiliki alasan yang kuat dan sah untuk memutuskan hubungan kerja. Proses PHK di Kanada melibatkan langkah-langkah seperti pemberian pemberitahuan, penyelidikan yang adil, dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperbaiki perilaku. Keunggulan dari sistem ini adalah memberikan kepastian hukum yang lebih tinggi kepada karyawan, serta memaksa majikan untuk memastikan keadilan dan keberlanjutan dalam pemutusan hubungan kerja. Terlepas dari kompleksitas hukum dan variasi antar yurisdiksi provinsi, pendekatan ini menonjolkan pentingnya perlindungan hak karyawan dan penyelesaian sengketa melalui arbitrase, menciptakan lingkungan kerja yang lebih terstruktur dan adil. Referensi utama dalam penelitian ini melibatkan kontribusi Heenan (1996) dalam memahami aspek hukum sumber daya manusia di Kanada, menggarisbawahi perbedaan signifikan dalam pendekatan PHK antara Kanada dan Amerika Serikat.

### Praktik MSDM di Negara Jepang

## A. Rekrutmen

Penelitian rekrutmen mahasiswa internasional di universitas Jepang, khususnya Ritsumeikan, mengungkapkan tantangan dalam meningkatkan jumlah dan diversitas mahasiswa luar negeri dengan hanya 2,8% dari total mahasiswa berasal dari luar negeri dan mayoritas dari wilayah Asia Pasifik, meskipun telah dilakukan upaya besar. Orientasi rekrutmen yang profesi-sensitif, bahasa-sensitif, dan interkultur-sensitif diidentifikasi sebagai faktor kunci meningkatkan transfer pengetahuan di lingkungan bisnis global, dengan rekrutmen yang mempertimbangkan kompetensi profesional, bahasa, dan interkultural dinilai positif terutama ketika anak perusahaan asing diakuisisi, serta pemberian pelatihan interkultural kepada manajer diakui sebagai langkah efektif yang menunjukkan pentingnya adaptabilitas terhadap lingkungan multikultural.

Dampak perubahan struktural perusahaan dan praktik manajemen sumber daya manusia di Jepang terhadap pekerjaan manajerial menunjukkan bahwa meskipun manajer Jepang memiliki interpretasi seragam terhadap konsep karir dan promosi, perbedaan muncul berdasarkan usia, pengalaman, dan gender, dengan peningkatan pekerjaan sektor jasa dan perubahan jenis pekerjaan mempengaruhi tuntutan dan harapan terhadap pekerjaan manajerial. Hasil penelitian menunjukkan ketiga orientasi rekrutmen tersebut secara positif mempengaruhi transfer pengetahuan dari perusahaan multinasional, dengan efek positif perekrutan yang peka terhadap profesi ditingkatkan ketika anak perusahaan asing didirikan melalui akuisisi, dan efek positif perekrutan yang peka terhadap budaya diperkuat dengan penyediaan pelatihan profesional. Kesimpulannya, strategi rekrutmen yang mempertimbangkan kompetensi profesional, bahasa, dan interkultural penting dalam pendidikan tinggi maupun lingkungan bisnis, dengan perlunya diversifikasi mahasiswa internasional dan pemahaman implikasi perubahan struktural pada tingkat manajerial sebagai hal krusial dalam menghadapi dinamika global dan perubahan struktural di Jepang.

## B. Seleksi

Sistem seleksi di Jepang mencerminkan pendekatan unik dengan perhatian lebih besar terhadap nilai-nilai seperti kerja tim, harmoni, dan perlakuan setara, berbeda dengan Jerman yang lebih menilai individu, kinerja, dan keterampilan spesifik, dimana perusahaan Jepang menyesuaikan diri dengan kenyataan bahwa staf baru mungkin tidak memiliki pengalaman profesional khusus dengan lebih memfokuskan pada kualitas pribadi seperti kemampuan kerja tim, komitmen, dan loyalitas, serta mengutamakan generalis yang bisa menyesuaikan diri dengan perubahan persyaratan (Deller & Flunkert, 1996). Sistem seleksi dimulai pada tahun ke-3 universitas dengan proses yang dimulai 1 Maret melalui tahap awal pra-pendaftaran, partisipasi sesi informasi perusahaan (Maret-Mei) yang menjadi kunci karena ketidakhadiran dapat mempengaruhi peluang seleksi, dilanjutkan pada tahun ke-4



universitas (April-Mei) dengan pengiriman lembar pendaftaran dan resume sesuai format perusahaan.

Ujian tertulis dilakukan untuk mengidentifikasi kemampuan dasar, pengetahuan umum, dan kepribadian dengan persyaratan pemahaman bacaan bahasa Jepang, dengan keberhasilan menjadi syarat melanjutkan ke tahap wawancara yang berlangsung minimal 3 kali dalam format individu, kelompok, dan diskusi kelompok, diikuti tawaran pekerjaan informal preliminar pada Juni dan tawaran resmi mulai 1 Oktober. Proses seleksi untuk penugasan luar negeri di perusahaan multinasional menunjukkan ciri khas dengan tidak menggunakan tes kemampuan relasional kandidat namun mengakui pentingnya keterampilan tersebut melalui program pelatihan khusus, melibatkan wawancara dengan 71% perusahaan mewawancarai kandidat manajemen dan 62% kandidat berorientasi teknis, menunjukkan perbedaan budaya dengan praktik perusahaan Amerika Serikat dan Eropa Barat yang melibatkan pasangan dalam wawancara (Tung, 1982).

### C. Pelatihan

Perusahaan-perusahaan Jepang telah mengembangkan sumber daya manusia mereka melalui pelatihan di tempat kerja untuk mencapai keterampilan berkualitas tinggi, efektivitas organisasi, dan produktivitas. Pelatihan di tempat kerja menawarkan beragam program pelatihan dan rotasi tugas pekerjaan. Karakteristik manajemen Jepang seperti komitmen seumur hidup, pembayaran senioritas, rekrutmen lulusan baru, promosi internal, dan rotasi pekerjaan telah berkontribusi pada pengembangan dan pemeliharaan pelatihan di tempat kerja (Yamada, 1994). Sehingga pelatihan keterampilan kunci seperti disiplin di tempat kerja, kerjasama tim, komunikasi, kerja keras, kemampuan belajar, dan perilaku baik sangat diperlukan (Pilz & Alexander, 2011).

Pelatihan karyawan di Jepang cenderung berfokus pada pengembangan keterampilan dan peningkatan produktivitas, daripada hanya sekadar orientasi dan pelatihan teknis. Perusahaan di Jepang juga mulai mengadopsi pendekatan yang lebih terbuka terhadap pelatihan, dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan bisnis. Selain itu, pelatihan karyawan juga semakin terkait dengan strategi bisnis perusahaan, sehingga lebih terintegrasi dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan (Dalton & Benson, 2002).

Melalui proses pelatihan yang lebih terbuka dan terintegrasi dengan strategi bisnis Perusahaan dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan bisnis. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk memiliki karyawan yang lebih terampil dan produktif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Dalton & Benson, 2002). Perusahaan di Jepang juga memiliki sebuah pandangan mengenai kewajiban untuk menawarkan pelatihan komprehensif kepada karyawan baru. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk memilih dari sejumlah

besar pelamar muda yang berkualifikasi tinggi secara akademis dan kemudian membentuk mereka sesuai dengan persyaratan perusahaan mereka. Perusahaan di Jepang memandangnya sebagai kewajiban untuk menawarkan pelatihan komprehensif kepada karyawan baru (Pilz & Alexander, 2011).

Di sisi lain, proses pelatihan di perusahaan Jepang memiliki keterbatasan kemampuan sistem pelatihan di tempat kerja dalam lingkungan sosial yang baru. Sistem pelatihan di tempat kerja perusahaan Jepang tidak dapat memberikan pengetahuan yang cukup dalam menghadapi perubahan struktural industri dari industri berat menjadi industri jasa dengan nilai tambah tinggi. Hal ini menunjukkan kebutuhan akan pelatihan di luar pekerjaan di institusi pendidikan tinggi untuk memberikan pendidikan pelatihan di luar pekerjaan yang lebih spesialis. Perubahan keseluruhan dalam sistem pendidikan tinggi Jepang akan menghadapi menghadapi kesulitan,

#### D. Kompensasi

Di Jepang, kesenjangan gender dalam kompensasi masih menjadi tantangan. Pekerja wanita umumnya menerima upah yang lebih rendah daripada pekerja pria, yang disebabkan oleh beberapa faktor, termasuk:

- a) Produktivitas: Pekerja wanita dan pekerja paruh waktu memiliki produktivitas yang lebih rendah dibandingkan dengan pekerja pria. Hal ini disebabkan oleh perbedaan pendidikan, pengalaman kerja, dan beban kerja rumah tangga.
- b) Diskriminasi gender: Pekerja wanita sering dianggap kurang produktif daripada pekerja pria, yang dapat menyebabkan mereka menerima upah yang lebih rendah.
- c) Kontrak pembayaran tertunda: Pekerja wanita dan pekerja paruh waktu kurang mungkin terlibat dalam kontrak pembayaran tertunda. Kontrak ini dapat memperlebar kesenjangan upah antara pekerja wanita dan pria.

Sementara itu, penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tunai CEO di Jepang sensitif terhadap kinerja perusahaan, khususnya terhadap ukuran akuntansi seperti Return on Assets (ROA). Sensitivitas kompensasi tunai CEO terhadap ROA berkisar antara 1,3 dan 1,4. Kinerja pasar saham cenderung memainkan peran yang kurang penting dalam penentuan kompensasi CEO di Jepang. Penelitian juga menunjukkan bahwa sistem bonus di Jepang membuat kompensasi CEO lebih sensitif terhadap kinerja perusahaan. Rekomendasi untuk tingkat kompensasi direktur di Jepang biasanya disetujui tanpa banyak perubahan oleh rapat umum tahunan pemegang saham, yang menunjukkan bahwa sensitivitas kompensasi CEO terhadap kinerja perusahaan, khususnya kinerja pasar saham, mungkin lemah di Jepang.

Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa penciptaan keuntungan, produktivitas karyawan, dan bagi hasil karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap tingkat upah karyawan. Penciptaan keuntungan memperluas kolam kas yang tersedia untuk membayar karyawan, dan produktivitas karyawan

meningkatkan keuntungan per karyawan melalui pengalaman karyawan (keterampilan yang terakumulasi, pengetahuan, dan jaringan), insentif (mencegah karyawan terlibat dalam perilaku oportunistik), dan mekanisme penyortiran (memungkinkan karyawan berkinerja tinggi untuk bertahan lebih lama). Produktivitas karyawan juga dianggap memiliki hubungan yang erat dengan tingkat upah karena perusahaan memberi kompensasi kepada karyawan untuk produktivitas yang lebih tinggi.

Namun, bagi hasil karyawan hanya berdampak signifikan pada tingkat upah karyawan ketika produktivitas karyawan tinggi. Analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa efek dari bagi hasil karyawan terhadap upah karyawan bersifat kondisional terhadap produktivitas karyawan, tetapi keduanya dapat bersama-sama mempengaruhi tingkat upah. Meskipun demikian, dalam konteks penelitian yang dilakukan, bagi hasil karyawan tidak memiliki efek yang signifikan pada rata-rata upah tahunan karyawan, terlepas dari tingkat penciptaan keuntungan. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa penciptaan keuntungan dan produktivitas karyawan memiliki dampak positif, langsung, dan signifikan terhadap rata-rata upah tahunan karyawan, sedangkan dampak dari bagi hasil karyawan tidak sejelas yang diharapkan.

#### E. K3

Sistem keselamatan kerja di Jepang dijalankan melalui model partisipasi multi-subjek yang melibatkan agensi pemerintah, Asosiasi Keselamatan dan Kesehatan Industri Jepang (JISHA), dan Perusahaan (Chen, Hou, Zhang, & Li, 2020). Tanggung jawab pemerintah mencakup pembuatan kebijakan dan pengawasan implementasi di tingkat lokal, sedangkan JISHA membantu perusahaan dalam upaya mencegah kecelakaan industri. Perusahaan sendiri bertanggung jawab atas pendirian sistem manajemen kesehatan kerja, pengendalian lingkungan operasional, manajemen operasional, manajemen kesehatan, dan pendidikan kesehatan kerja.

Penerapan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) di Jepang melibatkan tindakan seperti revisi legislasi, inisiatif beragam, dan program berdasarkan saran dari ahli K3 dan perusahaan-perusahaan yang menjadi pelopor. Pemerintah Jepang mendorong manajemen kesehatan dan produktivitas di perusahaan dengan menggunakan kebijakan, insentif, bimbingan, dan bantuan. Pada tahun 2019, amendemen juga difokuskan pada pengendalian jam kerja dan penguatan kemandirian dokter. Ini menunjukkan bahwa penerapan K3 di Jepang melibatkan campur tangan pemerintah, insentif, dan bimbingan kepada perusahaan untuk memastikan manajemen kesehatan dan produktivitas karyawan yang efektif.

#### F. PHK

Dalam penelitian "Termination of Contract of Employment Under Japanese Labor Law: Dismissal in General and Career Fraud" oleh Masahiro Ken Kuwahara, penulis membahas aturan, dasar hukum, budaya, dan keunggulan pemutusan hubungan

kerja (PHK) di Jepang. Peraturan PHK di Jepang diatur oleh Civil Code dan Labor Standard Act, dengan pengusaha diharuskan memberikan alasan yang wajar atau adil untuk melakukan PHK. Budaya perusahaan Jepang, terutama praktik ketenagakerjaan seumur hidup dan hubungan harmonis, memainkan peran penting dalam mengelola pemecatan. Keunggulan PHK di Jepang termasuk perlindungan hukum yang kuat bagi karyawan dan prosedur administratif yang ketat. Sementara itu, dalam artikel "A Comparative Introduction to Japanese & United States Wrongful Termination Law (1990)" oleh S. Maya Iwanaga, perbandingan antara sistem PHK di Jepang dan Amerika Serikat ditemukan. Di Jepang, kestabilan pekerjaan sangat dihargai, dengan perlindungan yang diberikan kepada pekerja dari pemecatan yang tidak adil. Sistem ini berbeda dengan doktrin "at-will employment" di AS yang memungkinkan pemecatan tanpa alasan jelas. Iwanaga menggarisbawahi perbedaan mendasar dalam pendekatan terhadap pemecatan dan penyelesaian sengketa antara kedua sistem. Terakhir, dalam penelitian "Effects of an Occupational Mental Health Program on Sick Leave Duration, Restoration and Contract Termination Rates (2007)" oleh Yoko Kono & Takashi Hosaka, dicakup aturan dan dasar hukum, budaya, keunggulan, serta tantangan terkait PHK di Jepang. Undang-Undang Standar Ketenagakerjaan dan praktik pekerjaan seumur hidup menjadi bagian penting dalam membentuk kebijakan pemecatan di Jepang, dengan keunggulan berupa stabilitas pekerjaan tinggi dan dukungan karyawan yang kuat. Tantangan meliputi perubahan ekonomi dan regulasi yang ketat mengenai PHK.

## **Perbedaan Praktik MSDM**

### **A. Rekrutmen**

Rekrutmen di Jepang sangat menekankan nilai-nilai budaya dan integrasi dengan filosofi perusahaan yang sudah mapan. Proses dimulai pada tahun ketiga kuliah melalui tes tertulis dan wawancara, menilai aspek kerja sama, komitmen, dan loyalitas. Meskipun menunjukkan kesulitan dalam menarik mahasiswa internasional dan staf berorientasi global, rekrutmen profesional dan interkultural dianggap dapat meningkatkan transfer pengetahuan di perusahaan multinasional. Sistem ini mencari kandidat yang sejalan dengan budaya korporat yang mapan, dengan harapan bahwa program pelatihan dapat memperkuat aspek kolaborasi dan harmoni di lingkungan global. Namun, tantangan muncul dalam merangkul keragaman dan mempersiapkan sumber daya manusia menghadapi dinamika bisnis masa depan.

Sementara itu, di Kanada, praktik rekrutmen cenderung inklusif dan responsif terhadap keragaman kandidat. Berbagai metode evaluasi holistik digunakan untuk menilai potensi, dengan fokus pada akomodasi terhadap beragam latar belakang calon karyawan. Meskipun aspiratif dalam menilai potensi multidimensi, tantangan muncul dalam memenuhi kebutuhan tenaga terampil di sejumlah sektor, terutama di daerah terpencil. Diperlukan peningkatan strategi rekrutmen spesifik guna mencapai keseimbangan yang lebih baik antara inklusivitas dan efisiensi dalam mendukung keberagaman tenaga kerja di seluruh negara.

## B. Seleksi

Sistem seleksi di Kanada dan Jepang memiliki perbedaan yang mencolok dalam pendekatan dan metode yang digunakan. Di Kanada, proses seleksi mencerminkan pendekatan yang holistik dan beragam, dengan penggunaan berbagai alat dan metode evaluasi calon karyawan, termasuk pengujian kepribadian. Penelitian menunjukkan bahwa praktisi HR di Kanada memiliki kepercayaan terhadap praktik sumber daya manusia yang efektif, yang mungkin mencerminkan kecenderungan penggunaan metode seleksi tertentu.

Di sisi lain, sistem seleksi di Jepang lebih menekankan pada nilai-nilai seperti kerja tim, harmoni, dan perlakuan yang setara. Perusahaan Jepang cenderung mencari kualitas pribadi seperti kemampuan kerja tim, komitmen, dan loyalitas, serta lebih mengutamakan generalis yang bisa menyesuaikan diri dengan perubahan persyaratan. Proses seleksi di Jepang juga dimulai lebih awal, yaitu pada tahun ke-3 universitas, dan melibatkan tahapan yang lebih terstruktur, termasuk pra-pendaftaran, sesi informasi perusahaan, ujian tertulis, dan serangkaian wawancara.

Selain itu, wawancara mendominasi proses seleksi di Kanada, dengan analisis resume/CV/surat lamaran juga sangat umum. Pemeriksaan referensi dan analisis formulir aplikasi juga cukup umum, sedangkan alat seleksi seperti penilaian biodata/informasi biografis dan penilaian informasi non-media sosial yang tersedia di internet jarang digunakan. Sebaliknya, proses seleksi di Jepang untuk penugasan luar negeri di perusahaan multinasional tidak menggunakan tes untuk mengukur kemampuan relasional kandidat, tetapi mengembangkan keterampilan tersebut melalui program pelatihan khusus. Proses seleksi melibatkan wawancara, dengan perbedaan budaya yang signifikan dibandingkan dengan praktik di perusahaan.

## C. Pelatihan

Praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) di Jepang dan Kanada mencerminkan perbedaan pendekatan yang signifikan. Di Jepang, perusahaan cenderung mengadopsi pendekatan intensif di tempat kerja, dengan fokus pada pengembangan keterampilan karyawan dan komitmen jangka panjang. Program pelatihan di Jepang mencakup aspek komprehensif seperti disiplin di tempat kerja, kerjasama tim, dan kemampuan belajar. Sistem manajemen Jepang menonjolkan komitmen seumur hidup, rotasi pekerjaan, dan pembayaran berdasarkan senioritas sebagai bagian integral dari pengembangan sumber daya manusia.

Di sisi lain, Kanada menghadirkan gambaran yang berbeda dengan beragamnya program pemerintah yang ditujukan untuk kelompok masyarakat tertentu. Meskipun upaya konkret telah dilakukan untuk memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan berbagai kelompok, seperti pemuda Pribumi dan pekerja berusia lanjut, tantangan konsistensi dan koordinasi terlihat dalam pelaksanaan praktik tersebut. Selain itu, ada kecenderungan bahwa program

pelatihan lebih menekankan pengembangan tenaga kerja berkeahlian rendah, meskipun retorika pemerintah menyoroti pentingnya keahlian tinggi.

Kurang transparansi informasi yang jelas mengenai persyaratan, pendanaan program, dan alokasi dana menjadi kendala dalam praktik pelatihan di Kanada. Sebagai contoh, alokasi dana untuk program Aboriginal Skills and Employment Partnership (ASEP) menunjukkan ketidakjelasan dalam pemahaman tentang 'berkelanjutan'. Secara keseluruhan, Jepang menitikberatkan pada integrasi pelatihan dengan strategi bisnis dan komitmen jangka panjang, sementara Kanada memiliki tantangan dalam mencapai konsistensi dan memastikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan berbagai kelompok masyarakat.

#### D. Kompensasi

Di Jepang, kompensasi karyawan lebih ditentukan berdasarkan lama masa kerja dan senioritas, bukan kinerja individu. Perusahaan Jepang memberikan kenaikan gaji berkala dan bonus akhir tahun yang cenderung didistribusikan secara merata ke semua karyawan, tanpa memperhatikan perbedaan kinerja. Hal ini untuk meningkatkan loyalitas dan kerja sama jangka panjang meskipun dianggap kurang memotivasi kinerja unggul secara individual. Beberapa perusahaan mulai menerapkan sistem berbasis kinerja walau porsinya masih sedikit.

Sebaliknya di Kanada, penentuan kompensasi sangat mengutamakan kinerja personal dan kontribusi individu karyawan. Sistem merit dan intensif digunakan untuk memacu kinerja tinggi, termasuk bonus kinerja personal dan kenaikan gaji berdasarkan penilaian kinerja. Namun untuk mendorong kerja sama jangka panjang, tunjangan dan program pensiun yang atraktif juga ditawarkan perusahaan-perusahaan Kanada.

#### E. K3

Perbandingan singkat antara peraturan dan penerapan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) di perusahaan di Kanada dan Jepang mengungkapkan perbedaan pendekatan yang mencerminkan konteks budaya dan hukum masing-masing negara. Di Kanada, pendekatan K3 didasarkan pada undang-undang di tingkat provinsi dan federal, dengan penekanan pada standarisasi dan sertifikasi oleh lembaga seperti BCRSP dan CSSE. Fokusnya terletak pada pelatihan wajib dan program untuk meningkatkan kesadaran pekerja terhadap K3, meskipun penelitian tentang efektivitas program tersebut masih terbatas.

Di sisi lain, Jepang mengadopsi sistem K3 yang melibatkan kerja sama antara pemerintah, asosiasi industri seperti JISHA, dan perusahaan. Tanggung jawab perusahaan mencakup berbagai aspek seperti sistem manajemen K3, pengendalian lingkungan kerja, dan manajemen operasional. Pemerintah Jepang secara aktif mendorong manajemen kesehatan dan produktivitas melalui kebijakan, insentif, dan bimbingan, dengan amendemen undang-undang yang difokuskan pada pengendalian jam kerja dan peran dokter perusahaan.

#### F. PHK

Di Kanada, sistem kebijakan PHK menerapkan prinsip "just cause," yang memberikan perlindungan tinggi bagi karyawan dengan mengharuskan majikan memiliki alasan kuat dan sah untuk melakukan pemutusan hubungan kerja. Proses PHK di sana melibatkan pemberian pemberitahuan, penyelidikan yang adil, dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperbaiki perilaku. Hal ini menciptakan kepastian hukum dan tingkat perlindungan hak karyawan yang tinggi, yang berbeda secara signifikan dengan pendekatan "employment-at-will" yang dianut di Amerika Serikat.

Di Jepang, aturan PHK diatur oleh Civil Code dan Labor Standard Act, di mana pengusaha wajib memberikan alasan yang wajar dan adil. Budaya perusahaan yang menekankan ketenagakerjaan seumur hidup dan hubungan harmonis menjadi faktor kunci dalam kebijakan PHK. Negara ini menawarkan perlindungan hukum yang kuat bagi karyawan, dengan prosedur administratif yang ketat untuk memastikan keadilan. Keberlanjutan pekerjaan dan perlindungan dari PHK yang tidak adil sangat dihargai, menciptakan perbedaan yang mencolok dengan doktrin "at-will employment" yang umum di Amerika Serikat. Di Jepang, Undang-Undang Standar Ketenagakerjaan dan praktik pekerjaan seumur hidup membentuk dasar kebijakan PHK, dengan keunggulan utama berupa stabilitas pekerjaan yang tinggi dan dukungan kuat bagi karyawan, meskipun tantangan utama tetap terkait dengan perubahan ekonomi dan regulasi PHK yang ketat.

#### V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Kanada secara umum terpengaruh oleh keragaman budaya dan komitmen terhadap nilai inklusivitas dalam masyarakat. Hal ini tercermin dalam sistem rekrutmen dan seleksi karyawan yang bersifat multidimensi dalam menilai potensi individu, mempertimbangkan atribut seperti pengalaman, pendidikan, minat, dan aspirasi kandidat. Program pelatihan karyawan dirancang inklusif untuk memenuhi kebutuhan pengembangan berbagai kelompok masyarakat, termasuk veteran militer, pekerja senior, dan masyarakat adat. Skema kompensasi biasanya ditentukan berdasarkan kontribusi personal dan kinerja individu, sambil tetap menyediakan paket tunjangan dan program pensiun jangka panjang yang kompetitif untuk mendorong loyalitas organisasi.

Di sisi lain, praktik MSDM di Jepang sangat dipengaruhi oleh budaya kolektivisme dan penekanan pada harmoni serta kolaborasi dalam organisasi. Ini tercermin dalam sistem rekrutmen dan seleksi yang menitikberatkan pada loyalitas calon karyawan terhadap nilai-nilai perusahaan dan kemampuan beradaptasi dengan budaya korporat yang mapan. Program pelatihan karyawan dirancang untuk memperkuat semangat kerja sama, produktivitas tim, dan peningkatan keterampilan

teknis guna mendukung produksi dan kemajuan perusahaan. Skema kompensasi lebih mempertimbangkan masa kerja dan senioritas karyawan daripada kinerja personal individu.

Dari segi kebijakan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), baik Kanada maupun Jepang menerapkan standar tinggi untuk melindungi hak dan kesejahteraan pekerja. Pemerintah di kedua negara mengatur dan legislasikan untuk memastikan tempat kerja aman bagi semua karyawan. Prinsip kesetaraan hak dan kewajiban ditegakkan baik di Kanada maupun Jepang dalam kebijakan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), di mana pengusaha diwajibkan memberikan alasan dan pembenaran yang rasional serta adil sebelum melakukan pemutusan hubungan kerja.

Analisis perbandingan sistem dan praktik MSDM antara Kanada dan Jepang memberikan pemahaman mendalam mengenai bagaimana konteks historis, nilai sosial, dan budaya membentuk pendekatan keduanya dalam mengelola sumber daya manusia. Pemahaman ini memiliki nilai signifikan dalam perumusan kebijakan SDM yang adaptif di tengah tantangan globalisasi, baik saat ini maupun di masa depan.

## REFERENSI

- Adam, C., Bauer, M. W., Knill, C., & Studinger, P. (2007). The termination of public organizations: Theoretical perspectives to revitalize a promising research area. *Public Organizations Review*, 7, 221–236.
- Adams, G. (2012). *Canadian Labour and Employment Law for the U.S. Practitioner*. Borden Ladner Gervais LLP.
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.).
- Andayani, N. R., & Makian, P. (2017). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap kinerja Karyawan Bagian PT. PCI Elektronik International (Studi pada Karyawan PT. PCI Elektronik Internasional). *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 4(1), 41–26.
- Chen, H., Hou, C., Zhang, L., & Li, S. (2020). Comparative study on the strands of research on the governance model of international occupational safety and health issues. *Safety Science*.
- Dalton, N., & Benson, J. (2002). Innovation and Change in Japanese Human Resource Management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 40(3), 345–362. <https://doi.org/10.1177/1038411102040003257>
- deLeon, P. (1982). *Policy evaluation and program termination*. The Rand Paper Series. Santa Monica, CA: The Rand Corporation.
- Deller, J. F., & Flunkert, U. (1996). Recruitment and development of up-and-coming managers in Germany and Japan - an exemplary comprison. *Career*



- Dessler, G. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh, Jilid Pertama. Jakarta Index.
- Dickey, J. A. (2007). *Employment Law in Canada*. CCH Canadian Limited.
- Dore, I. (2015). *Canadian Employment Law: A Comprehensive Guide for the Workplace*. Emond Publishing.
- Farida, & I, S. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Eureka Media Aksara.
- Gibb, T., & Walker, J. (2011). Educating for a high skills society? The landscape of federal employment, training and lifelong learning policy in Canada. *Journal of Education Policy*, 26(3), 381-398.  
<https://doi.org/10.1080/02680939.2010.520744>
- Gloor, A. (2010). Levelling the global field: A case for mandatory employee compensation in Canadian Patent Law. *Intellectual Property Journal*, 23(1), 37.
- Gong, Y., et al. (2023). Unraveling the stagnation of employee pay in Japanese firms: the impact of profit creation, employee productivity, and employee share. *Asian Business & Management*, 1-30.
- Harsono, I. (2018). *Hukum Ketenagakerjaan Indonesia* (edisi 13). Kencana Prenada Media Group.
- Hasanah, U. (2018). Analisis Pengaruh Biaya Kompensasi Terhadap Motivasi Dan Kinerja. *JSMB*, 5, 100-102.
- Heenan, R. L. (1996, January). Legal Aspects of Human Resources in the Canada/U.S. Context: A Comparative Look at Hiring, Termination, and Regulation of the Workplace: A Canadian Perspective. *School of Law Case Western Reserve University*.
- Hirst, G., Curtis, S., Nielsen, I., Smyth, R., Newman, A., & Xiao, N. (2021). Refugee recruitment and workplace integration: An opportunity for human resource management scholarship and impact. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 783-805.
- Hosaka, T. (2007). Occupational Mental Health Program Including Primary Prevention by Mental Health Seminars. *Asian Pacific Journal of Disease Management*, 1(2), 77-81.
- Iwanaga, S. M. (1990). A Comparative Introduction to Japanese & United States Wrongful Termination Law (hal. 13, 14, 22, 23, 24, 25, 26).

- Jain, H. C. (1974). Managerial Recruitment and Selection in the Canadian Manufacturing Industry. *Public Personnel Management*, 3(3), 207-215. <https://doi.org/10.1177/009102607400300306>
- Japan Productivity Center for Socio-Economic Development. (n.d.). Survey on Companies Adopting Special Programs for Mental Health. Retrieved from [http://www.jpc-sed.or.jp/eng/research/2004\\_07.html](http://www.jpc-sed.or.jp/eng/research/2004_07.html)
- Kato, T., & Kubo, K. (2006). CEO compensation and firm performance in Japan: Evidence from new panel data on individual CEO pay. *Journal of the Japanese and International Economies*, 20(1), 1-19.
- Keefe, J., Knight, L., Martin-Matthews, A., & Legare, J. (2011). Key issues in human resource planning for home support workers in Canada. *Work*, 40, 21-28.
- Kharisma, I. M., & Wening, N. (2023). Peran Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan: Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal E-bis*, 7.
- Koebiseh, S. H., Rix, J., & Holmes, M. (2020). Recruitment and retention of healthcare professionals in rural Canada. *Canadian Journal of Rural Medicine*, 25(2), 67-78.
- Konijn, A. M., Morgan Lay, A., Boot, C. R. L., & Smith, P. M. (2018). The effect of active and passive occupational health and safety (OHS) training on OHS awareness and empowerment to participate in injury prevention among workers in Ontario and British Columbia (Canada). *Safety Science*, 286-291.
- Kono, Y., & Hosaka, T. (2007). Effects of an Occupational Mental Health Program on Sick Leave Duration, Restoration and Contract Termination Rates. *Asian Pacific Journal of Disease Management*, 1(2), 77-81.
- Kuwahara, M. K. (Tahun Publikasi). Termination of Contract of Employment Under Japanese Labor Law: Dismissal in General and Career Fraud (hal. 1, 6, 7, 10, 11, 15, 16, 17).
- Maillet, S. (2017). Recruitment and Selection in Canada, Victor M. Catano, Willi H. Wiesner, and Rick D. Hackett (2016) Toronto: Nelson Education, sixth edition, 543 pages. ISBN: 978-0-17-657031-6. *Relations Industrielles*, 72(1), 210. <https://doi.org/10.7202/1039600ar>
- Ministry of Health, Labor and Welfare. (n.d.). Reinstatement Support Program Recommended by the Ministry of Health, Labor and Welfare. Retrieved from [http://www2.mhlw.go.jp/kisya/kijun/20000809\\_02\\_k/20000809\\_02\\_k\\_shi shin.html](http://www2.mhlw.go.jp/kisya/kijun/20000809_02_k/20000809_02_k_shi shin.html)
- Mo, J. (2005). Introduction to foreign legal system of production safety. *Trial China* 7, 36-38.

- Morris, J., Hassard, J., Delbridge, R., & Endo, T. (2021). Understanding managerial work in the modern Japanese firm: The influence of new organizational forms and changing human resource management practices. *Economic and Industrial Democracy*, 42(4), 1378-1406.
- Nielsen, L. B. (1999). Termination in the U.S. and Canada: Legal, Cultural and Economic Dimensions. *Law & Policy*, 21(3), 259-290.
- Onk, V. B., & Joseph, M. (2017). International Student Recruitment Techniques: A Preliminary Analysis. *Journal of Academic Administration in Higher Education*, 13, 25-34.
- Palacios, M., & Li, N. (2020). Comparing Government and Private Sector Compensation in Canada, 2020. Fraser Institute.
- Perdhana, M. S., & Setyarini, D. K. (2021). Implikasi Komunikasi Lintas Budaya Pada Manajemen Lintas Budaya Organisasi Kerjasama Regional : Studi Naratif Pada Yayasan Jclec. *Jimea*, 5, 1444.
- Pilz, M., & Alexander, P. J. (2011). The transition from education to employment in the context of stratification in japan - a view from the outside. *Comparative Education*, 47(2), 265-280.  
<https://doi.org/10.1080/03050068.2011.555115>
- Rusdi, M., & Zainnur. (2017). Pengaruh Sistem Rekrutmen Cpn Berbasis Computer Assisted Test (Cat) Dan Sistem Rekrutmen Cpn Konvensional Terhadap Perilaku Kontra Produktif. *lppmunsera*, 3.
- Study, H. (2019). Working Hiroshima. Retrieved from Hiroshima Study Abroad: <https://www.int-students-hiroshima.jp/en/work/jobhunting/method.html>
- Surya, E., Barkah, C. S., Sukoco, I., & Auliana, L. (2022). Analisis Penerapan Komunikasi Lintas Budaya dalam Perusahaan Multinasional. *JURNAL DIMMENSI*, 2, 63-74.
- Suzuki, M., Ando, N., & Nishikawa, H. (2019). Recruitment of local human resources and its effect on foreign subsidiaries in Japan. *Management Research Review*, 42(8), 1014-1032.
- Tung, R. L. (1982). European, and Japanese Multinationals. *California Management Review*, 25(1).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, LN No. 39 Tahun 2003.
- Wright, N., Hollohan, J., Pozniak, E., & Ruehlen, P. (2019). The development of the occupational health and safety profession in Canada. *Safety Science*, 133-137.

- Yamada, R. (1994). Higher education in partnership with the industrial sector: The necessity to employ off-the-job training systems. *International Journal of Lifelong Education*, 13(3), 227–238.  
<https://doi.org/10.1080/0260137940130305>
- Yao, J., & Johanson, U. (2022). A review of government-led health and productivity management and disclosure practice in Japan. *Front. Sustain.*