



## Tantangan Rekrutmen Tenaga Kerja Asing Bagi Perusahaan Startup dalam Ekspansi Global

### INFO PENULIS

Kristo Saputra Siregar  
Universitas Esa Unggul  
[kristosaputrasiregar@gmail.com](mailto:kristosaputrasiregar@gmail.com)  
+6281317381454

Yohanes Darmawan  
Universitas Esa Unggul  
[yohanespolo425@gmail.com](mailto:yohanespolo425@gmail.com)  
+6289681883496

Ari Anggarani Winadi Prasetyoning Tyas  
Universitas Esa Unggul  
[ari.anggarani@esaunggul.ac.id](mailto:ari.anggarani@esaunggul.ac.id)

### INFO ARTIKEL

ISSN: 2808-1307  
Vol. 5, No. 3, Desember 2025  
<https://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajsh>

© 2025 Arden Jaya Publisher All rights reserved

### **Saran Penulisan Referensi:**

Siregar, K. S., Darmawan, Y., & Tyas, A. A. W. P., (2025). Tantangan Rekrutmen Tenaga Kerja Asing Bagi Perusahaan Startup dalam Ekspansi Global. *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora*, 5 (3),3941-3947.

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis tantangan utama yang dihadapi perusahaan startup di Indonesia dalam proses rekrutmen tenaga kerja asing sebagai bagian dari strategi ekspansi global. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui desain studi kasus multi-lokus, penelitian ini melibatkan wawancara mendalam terhadap para pemangku kepentingan dari berbagai perusahaan startup berbasis teknologi. Hasil penelitian menunjukkan tiga tema utama yang menjadi sumber tantangan, yaitu hambatan regulasi dan kebijakan imigrasi, perbedaan budaya organisasi, serta keterbatasan dalam strategi manajemen sumber daya manusia global. Hambatan birokrasi dan biaya administrasi yang tinggi memperlambat proses rekrutmen tenaga kerja asing, sementara perbedaan nilai dan gaya komunikasi antarbudaya berpotensi menimbulkan gesekan internal. Namun, temuan juga menunjukkan bahwa keberagaman tenaga kerja asing dapat menjadi kekuatan strategis apabila dikelola melalui pendekatan manajemen lintas budaya yang inklusif. Startup yang mengimplementasikan pelatihan lintas budaya dan kebijakan retensi berbasis keberagaman terbukti lebih mampu beradaptasi di pasar global dan menjaga kohesi tim. Kesimpulannya, keberhasilan rekrutmen tenaga kerja asing pada perusahaan startup sangat bergantung pada keseimbangan antara kepatuhan regulasi, kepekaan budaya, dan penerapan manajemen sumber daya manusia yang adaptif dan berorientasi global.

**Kata kunci:** rekrutmen tenaga kerja asing, startup, ekspansi global, budaya organisasi, manajemen sdm global

### Abstract

This study aims to identify and analyze the main challenges faced by Indonesian startup companies in recruiting foreign workers as part of their global expansion strategies. Using a qualitative approach through a multi-case study design, this research involved in-depth interviews with key stakeholders from various technology-based startups. The findings reveal three dominant themes that represent the major challenges: regulatory and immigration policy barriers, organizational cultural differences, and limitations in global human resource management strategies. Bureaucratic complexity and high administrative costs often slow down the recruitment process for foreign workers, while differences in values and communication styles across cultures may create internal frictions. Nevertheless, the study also finds that workforce diversity can become a strategic strength when managed through an inclusive cross-cultural management approach. Startups that implement structured cross-cultural training and diversity-based retention policies demonstrate better adaptability to global markets and stronger team cohesion. In conclusion, the success of foreign labor recruitment in startup companies largely depends on balancing regulatory compliance, cultural sensitivity, and adaptive, globally oriented human resource management practices.

**Keywords:** foreign labor recruitment, startup, global expansion, organizational culture, global human resource management

### A. Pendahuluan

Dalam dunia bisnis global yang terus berubah cepat saat ini, membuat perusahaan startup yang ada di Indonesia untuk tidak hanya bertahan, namun juga harus tumbuh dengan menjadi perusahaan yang lebih inovatif dan mudah beradaptasi agar bisa mengikuti dan tidak tertinggal pada dinamika pasar internasional. Kesuksesan sebuah startup, tidak hanya bergantung pada sudut pandang produk atau jasa saja yang diberikan, tetapi yang tak kalah pentingnya adalah memiliki sumber daya yang berpikiran global dan benar-benar mengerti seluk-beluk pasar di negara yang mereka masuki. Dalam hal ini, sebuah perekrutan tenaga kerja asing muncul sebagai salah satu strategi yang krusial bagi sebuah perusahaan startup. Strategi ini menawarkan manfaat yang tidak sekedar memenuhi kebutuhan keterampilan teknis, tetapi juga menambah wawasan lintas budaya, jaringan profesional internasional, serta pemahaman mendalam tentang pasar target yang sulit diperoleh melalui metode rekrutmen yang konvensional. Meskipun demikian, peluang strategis ini juga diiringi oleh serangkaian kompleksitas yang signifikan. Para startup harus menghadapi berbagai tantangan yang ada, mulai dari regulasi imigrasi yang ketat, hambatan birokrasi yang memakan banyak sumber daya, dan perbedaan budaya yang memerlukan penanganan sensitif, hingga kenaikan biaya operasional yang tinggi. Kegagalan juga menjadi kemungkinan yang akan terjadi, sebab dalam mengelola tantangan-tantangan ini, permasalahan tersebut dapat memperlambat laju ekspansi, dan berpotensi mengancam keberlangsungan seluruh strategi pertumbuhan yang telah dirancang.

Kompleksitas pada perekrutan skala internasional perusahaan startup memerlukan pemahaman dan cara yang lebih mendalam, agar menghasilkan output yang benar. Begitupun penelitian yang dilakukan oleh Groizard & Martín-Montaner, (2023) mengidentifikasi bahwa kerumitan dalam regulasi imigrasi dan kontrol ekspor telah berevolusi menjadi tantangan kompleks yang bisa menguras waktu, keuangan, dan energi emosional. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih terintegrasi dan efisien untuk mengatasi masalah ini dalam konteks kebijakan imigrasi yang berlaku. Tiga sumber daya yang paling berharga nilainya bagi sebuah startup yang sedang dalam fase pertumbuhan. Dipertegas oleh penelitian yang dilakukan Smaliychuk, (2020) menjelaskan bahwa mobilitas tenaga kerja profesional global telah menjadi ciri fundamental ekonomi sejak abad ke-21, di mana pekerja asing berpotensi menjadi "jembatan budaya" yang memfasilitasi kesuksesan operasional lintas batas negara. Akan tetapi, jembatan ini bersifat rapuh dan penuh paradoks. Sehingga tantangan nya adalah menciptakan strategi yang berkelanjutan bagi perusahaan, yang bagaimana cara memanfaatkan keragaman tenaga kerja global untuk menjadi kekuatan, sekaligus menjaga kekompakan tim dan identitas perusahaan agar tidak terganggu.

Organisasi yang berhasil dalam mengelola keragaman tersebut, mereka tidak hanya mampu menghindari gesekan budaya, tetapi juga justru mampu memanfaatkan perbedaan tersebut untuk memicu inovasi dan mendorong kreativitas di dalam tim. Oleh karena itu, sebuah kunci untuk memanfaatkan talenta global dan menjadi tangguh di pasar yang bergejolak adalah dengan

menciptakan suasana kerja yang inklusif. Sebuah lingkungan di mana setiap karyawan asing merasa didengar, dihargai, dan didukung untuk menyumbangkan pemikiran unik mereka. Berdasarkan konteks inilah, penelitian ini memperoleh urgensi yang tidak dapat diabaikan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis secara komprehensif tantangan-tantangan utama yang dihadapi oleh startup dalam merekrut tenaga kerja asing sebagai bagian dari strategi ekspansi global mereka, dengan secara khusus membedah hambatan regulasi, kompleksitas budaya, dan dinamika manajemen sumber daya manusia yang muncul dalam proses rekrutmen internasional. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih baik tentang praktik yang baik dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif serta dampak lebihnya terhadap retensi karyawan di perusahaan rintisan (Schabasser, 2024).

## B. Metodologi

### 1. Research Design

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus multi-lokus untuk menggali secara mendalam dinamika dan tantangan dalam proses rekrutmen tenaga kerja asing. Pemilihan desain studi kasus didasarkan pada kesesuaiannya dalam menelaah fenomena kontemporer yang berlangsung dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena yang diteliti dan konteks lingkungannya tidak sepenuhnya jelas. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini berupaya memahami kompleksitas makna, persepsi, serta pengalaman para pemangku kepentingan yang terlibat dalam proses rekrutmen di startup (Rismayadi, 2024). Pendekatan ini juga memungkinkan eksplorasi terhadap strategi adaptif yang digunakan perusahaan dalam menghadapi dinamika pasar tenaga kerja global. Penerapan studi kasus multi-lokus memberikan kesempatan untuk melakukan analisis lintas berbagai startup yang tengah melakukan ekspansi internasional, sehingga hasil penelitian diharapkan mampu menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam, kaya konteks, serta dapat digeneralisasikan secara analitis ke dalam situasi serupa di sektor industri lainnya.

### 2. Participants (Population and Sample)

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh perusahaan startup di Indonesia yang telah maupun sedang merekrut tenaga kerja asing sebagai bagian dari strategi ekspansi global mereka. Pemilihan populasi ini didasarkan pada relevansinya dengan fenomena internasionalisasi perusahaan rintisan di era ekonomi digital yang semakin kompetitif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling dan snowball sampling, guna memastikan bahwa informan yang terlibat memiliki pengalaman langsung dan pemahaman mendalam terhadap praktik rekrutmen tenaga kerja asing. Adapun kriteria inklusi partisipan mencakup: (1) individu yang menjabat sebagai Founder, CEO, atau Head of HR pada startup berbasis teknologi yang telah beroperasi minimal tiga tahun; (2) perusahaan telah mempekerjakan sedikitnya satu tenaga kerja asing dalam dua tahun terakhir; serta (3) memiliki strategi atau telah memulai langkah ekspansi ke pasar internasional. Jumlah informan kunci yang ditargetkan berkisar antara 10 hingga 15 orang, dengan jumlah akhir ditentukan berdasarkan prinsip kejenuhan data (*data saturation*), yakni ketika tidak ada informasi baru yang muncul dari penambahan partisipan, sehingga kualitas dan kedalaman data yang diperoleh tetap terjaga.

### 3. Technique of Data Collection

Teknik utama dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah wawancara semi-terstruktur mendalam (*in-depth semi-structured interviews*). Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan keseimbangan antara panduan terarah dan fleksibilitas dalam menggali respons, pandangan, serta pengalaman unik dari setiap partisipan (Gough, 2015). Melalui wawancara semi-terstruktur, peneliti dapat menelusuri secara lebih mendalam berbagai tantangan yang berkaitan dengan aspek regulasi, budaya organisasi, dan manajemen sumber daya manusia yang dihadapi oleh perusahaan startup. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan analisis dokumen sebagai bentuk triangulasi data untuk meningkatkan validitas dan kredibilitas temuan. Dokumen yang dianalisis mencakup kebijakan internal perusahaan terkait rekrutmen tenaga kerja internasional, laporan tahunan perusahaan, serta artikel media yang relevan dengan proses dan strategi ekspansi global startup yang menjadi partisipan penelitian.

### 4. Instruments

Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini berupa panduan wawancara semi-terstruktur (*semi-structured interview guide*) yang disusun berdasarkan kerangka konseptual penelitian serta hasil kajian literatur terkait tantangan rekrutmen tenaga kerja asing pada perusahaan startup. Panduan tersebut dirancang secara sistematis untuk menggali secara

mendalam persepsi, pengalaman, dan strategi adaptif para informan dalam menjalankan proses rekrutmen dan pengelolaan tenaga kerja asing di lingkup perusahaan mereka.

Instrumen wawancara ini terdiri dari tiga bagian utama, yaitu:

1. Bagian Demografis, yang berisi pertanyaan umum mengenai profil informan dan karakteristik perusahaan, mencakup posisi jabatan, sektor industri, lama beroperasi, jumlah tenaga kerja asing, serta tahap ekspansi global yang sedang dijalankan.
  2. Bagian Tematik Utama, yang menyoroti tiga dimensi inti penelitian, yaitu:
    - a) *Tantangan regulasi dan kebijakan imigrasi*, meliputi hambatan perizinan, proses birokrasi, serta kebijakan ketenagakerjaan internasional.
    - b) *Aspek budaya organisasi dan adaptasi lintas budaya*, yang mencakup proses integrasi tenaga kerja asing, dinamika komunikasi antarbudaya, serta potensi konflik nilai dan gaya kerja.
    - c) *Strategi manajemen sumber daya manusia global*, yang berfokus pada mekanisme perekrutan, program pelatihan, serta kebijakan retensi terhadap talenta asing.
  3. Bagian Reflektif, yang memberikan kesempatan bagi partisipan untuk menyampaikan pandangan umum, pengalaman pembelajaran, dan rekomendasi strategis bagi perusahaan lain yang menghadapi kondisi serupa.
5. Technique of Data Analysis

Data yang diperoleh dari transkrip wawancara akan dianalisis menggunakan teknik analisis tematik (*thematic analysis*) dengan mengacu pada enam tahapan (Christou, 2023), yaitu: (1) familiarisasi dengan data melalui pembacaan berulang untuk memahami konteks secara mendalam; (2) pembuatan kode awal untuk mengidentifikasi unit makna yang relevan dengan fokus penelitian; (3) pencarian tema dengan mengelompokkan kode yang memiliki kesamaan pola; (4) peninjauan tema guna memastikan konsistensi dan keterkaitan antar-tema; (5) pendefinisian dan penamaan tema secara konseptual agar merepresentasikan makna data secara akurat; serta (6) pelaporan temuan dalam bentuk narasi yang sistematis. Untuk menjaga keabsahan dan kredibilitas hasil penelitian, digunakan teknik triangulasi sumber, yakni membandingkan hasil wawancara dengan data dokumen, serta member checking, yaitu proses verifikasi temuan dan interpretasi peneliti kepada partisipan guna memastikan kesesuaian makna dan akurasi interpretasi terhadap realitas empiris yang diteliti.

### C. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap informan kunci dari berbagai perusahaan startup di Indonesia, ditemukan tiga tema utama yang menggambarkan tantangan dalam proses rekrutmen tenaga kerja asing, yaitu hambatan regulasi dan kebijakan imigrasi, adaptasi lintas budaya, serta strategi manajemen sumber daya manusia global. Tema-tema ini muncul melalui proses pengodean dan kategorisasi data yang dilakukan secara sistematis menggunakan analisis tematik. Hambatan regulasi menempati posisi dominan dalam temuan, di mana sebagian besar informan menyoroti kesulitan dalam memperoleh izin kerja dan kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan internasional. Kompleksitas birokrasi, biaya administrasi tinggi, dan lamanya proses legalisasi tenaga kerja asing sering kali menghambat efisiensi perekrutan. Kondisi ini sejalan dengan temuan Groizard & Martín-Montaner, (2023) yang menegaskan bahwa proses imigrasi dapat menjadi faktor penghambat utama bagi startup yang ingin mempercepat ekspansi global.

Selain faktor regulasi, temuan juga menunjukkan bahwa perbedaan budaya organisasi menjadi tantangan tersendiri dalam integrasi tenaga kerja asing ke dalam tim kerja startup lokal. Beberapa partisipan menyoroti adanya gesekan nilai kerja, gaya komunikasi, serta persepsi terhadap hierarki yang berbeda antara tenaga kerja asing dan karyawan lokal. Namun demikian, perbedaan ini juga dapat menjadi peluang bagi perusahaan untuk menumbuhkan inovasi dan kreativitas apabila dikelola dengan pendekatan manajemen lintas budaya yang inklusif. Pendekatan ini mendukung pandangan Smaliychuk, (2020) bahwa pekerja asing dapat berfungsi sebagai “jembatan budaya” yang memfasilitasi transfer pengetahuan dan memperkuat kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan pasar internasional. Dengan demikian, konteks penelitian ini memperlihatkan bahwa kesuksesan ekspansi global startup tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh kepekaan terhadap keberagaman budaya dan penerapan praktik manajemen yang responsif secara global.

Pembahasan lebih lanjut menunjukkan bahwa keberhasilan mengelola tenaga kerja asing sangat bergantung pada penerapan strategi manajemen sumber daya manusia yang global dan kontekstual. Startup yang berhasil umumnya mengadopsi pendekatan rekrutmen yang selektif,

dilanjutkan dengan program induksi dan pelatihan lintas budaya yang terstruktur. Melalui pendekatan semacam ini, perusahaan tidak hanya memitigasi risiko konflik budaya, tetapi juga membangun fondasi untuk kolaborasi yang produktif dan berkelanjutan. Temuan ini memperkuat pentingnya perspektif human-centered dalam manajemen SDM global, di mana aspek budaya dan interpersonal ditempatkan sebagai elemen sentral, sejajar dengan kompetensi teknis. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi temuan sebelumnya, tetapi juga memperkaya wawasan mengenai praktik terbaik dalam mengelola keragaman tenaga kerja sebagai bagian dari strategi ekspansi startup di kancah global.

Lebih dari itu, Integrasi teknologi dalam proses rekrutmen menawarkan jalan yang menjanjikan bagi para pemula untuk merampingkan praktik perekrutan mereka dan meningkatkan pengalaman orientasi bagi pekerja asing. Dengan memanfaatkan platform digital untuk rekrutmen dan memanfaatkan analisis data, perusahaan dapat mengidentifikasi kandidat yang cocok dengan lebih efisien sambil meminimalkan penundaan birokrasi yang sering dikaitkan dengan metode perekrutan tradisional. Pergeseran ini tidak hanya sejalan dengan tren globalisasi yang berkembang tetapi juga mendukung pernyataan oleh Groizard & Martín-Montaner, (2023) bahwa merangkul teknologi rekrutmen inovatif dapat secara signifikan mengurangi hambatan yang ditimbulkan oleh peraturan imigrasi yang kompleks. Selain itu, penerapan program pelatihan virtual dapat memfasilitasi adaptasi budaya yang lebih lancar, memungkinkan karyawan asing untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja lokal secara lebih efektif, sehingga memperkuat keunggulan kompetitif startup di pasar global. Dengan demikian, penggabungan strategis teknologi ke dalam praktik sumber daya manusia muncul sebagai komponen penting dalam menavigasi tantangan multifaset manajemen tenaga kerja internasional. Oleh karena itu, penelitian ini juga menekankan perlunya pendekatan yang fleksibel dan kontekstual dalam manajemen bakat untuk meningkatkan daya saing di pasar global yang dinamis (Iskandar, 2023).

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa Tantangan Rekrutmen Tenaga Kerja Asing Bagi Perusahaan Startup Dalam Ekspansi Global bersifat multidimensional dan general, yang mana mencakup aspek regulasi, budaya, dan manajerial yang saling berinteraksi. Kompleksitas birokrasi imigrasi yang dihadapi perusahaan hanya dapat diatasi secara efektif apabila diimbangi dengan strategi manajemen sumber daya manusia yang adaptif dan berorientasi global. Di sisi lain, keberagaman budaya yang awalnya menjadi hambatan justru berpotensi menjadi sumber inovasi apabila dikelola dengan pendekatan inklusif dan berpusat pada manusia. Integrasi teknologi dalam praktik rekrutmen dan pengembangan karyawan terbukti memperkuat efisiensi serta mempercepat proses adaptasi lintas budaya, menjadikan startup lebih tangguh dalam menghadapi dinamika pasar internasional. Dengan demikian, penelitian ini menyoroti pentingnya sinergi antara kebijakan, budaya organisasi, dan inovasi teknologi sebagai kunci keberhasilan dalam membangun ekosistem kerja global yang berkelanjutan dan kompetitif.

#### **D. Kesimpulan**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa tantangan utama dalam rekrutmen tenaga kerja asing bagi perusahaan startup di Indonesia mencakup hambatan regulasi dan birokrasi, perbedaan budaya organisasi, serta keterbatasan strategi manajemen sumber daya manusia global. Meski kompleksitas tersebut dapat memperlambat ekspansi internasional, perusahaan yang mengelolanya secara inklusif mampu meningkatkan inovasi, kolaborasi, dan daya saing global. Penerapan kebijakan lintas budaya, program pelatihan adaptif, serta sistem retensi berbasis keberagaman menjadi faktor kunci keberhasilan. Pemerintah disarankan menyederhanakan regulasi izin kerja asing, sementara startup perlu memperkuat kapasitas internal untuk mengelola keberagaman tenaga kerja. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi peran teknologi digital dan kebijakan pemerintah dalam mempercepat integrasi tenaga kerja asing di sektor startup.

#### **E. Referensi**

- Christou, P. A. (2023). How to use thematic analysis in qualitative research. *Journal of Qualitative Research in Tourism*, 3(2), 79–95. <https://doi.org/10.4337/jqrt.2023.0006>
- Gough, D. (2015). Qualitative and mixed methods in systematic reviews. *Systematic Reviews*, 4(1), 1–3. <https://doi.org/10.1186/s13643-015-0151-y>
- Groizard, J. L., & Martín-Montaner, J. (2023). Migrants, regulations, and trade. *Economic Modelling*,

120. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2022.106186>
- Iskandar, M. R. (2023). Strategi Manajemen Bakat Fleksibel dengan Teknologi di Pasar Global. *The Journal of Business and Management Research*, 6(1), 1–13. <https://doi.org/10.55098/tjbmr.v6i1.655>
- Rismayadi, B. (2024). Human Resource Management Practices in Startup Companies: Challenges and Opportunities. *Lead Journal of Economy and Administration*, 2(4), 176–182. <https://doi.org/10.56403/lejea.v2i4.184>
- Schabasser, C. (2024). Investigating companies' commitment to inclusive corporate culture preservation. *Proceedings of London International Conferences*, 21(9), 21–36. <https://doi.org/10.31039/plic.2024.9.203>
- Smaliychuk, G. (2020). Formation of International Employee Competencies in the Conditions of the Global Labor Market Transformation. *Social and Labour Relations: Theory and Practice*, 10(2), 1–9. [https://doi.org/10.21511/slrtp.10\(2\).2020.01](https://doi.org/10.21511/slrtp.10(2).2020.01)