

Implementasi Manajemen SDM Dalam Proses Perizinan Dan Pengelolaan Tenaga Kerja Asing Di Perusahaan Indonesia

Implementation of Human Resource Management in the Licensing Process and Management of Foreign Workers in Indonesian Companies

Putti Nilam Sari¹, Lia Kian²

puttinilamsari@gmail.com

¹Universitas Terbuka, Banten, Indonesia

²Universitas Djuanda, West Java, Indonesia

Info Article

| Submitted: 2 June 2026 | Revised: 25 June 2026 | Accepted: 2 July 2026

| Published: 2 July 2026

How to Cite : Putti Nilam Sari, etc., "Implementasi Manajemen SDM Dalam Proses Perizinan Dan Pengelolaan Tenaga Kerja Asing Di Perusahaan Indonesia", *Synergy: Journal of Collaborative Sciences*, Vol. 2, No. 2, 2026, P. 241-254.

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of Human Resource Management (HRM) in the management of foreign workers in Indonesia, with a focus on licensing procedures, human resource management practices, and knowledge transfer. The increasing number of foreign workers in Indonesia reflects companies' growing demand for global competencies that are not fully available in the local labor market. According to data from the Ministry of Manpower, the number of foreign workers increased from 102,902 in 2021 to 183,964 in 2024, indicating a significant upward trend that requires an effective and adaptive HRM system. This research adopts a descriptive qualitative approach based on a literature review. The study utilizes primary data sources in the form of relevant laws and regulations, as well as secondary data sources obtained from academic journals and previous research reports. The analysis is conducted from the perspectives of Human Resource Management (HRM) and the Resource-Based View (RBV) to examine how companies leverage foreign workers as strategic resources to support organizational performance and competitiveness. The Result indicate that the implementation of HRM in the licensing and management of foreign workers has been carried out through administrative licensing procedures, recruitment, job placement, training, supervision, and performance evaluation. However, companies still face several challenges, including changes in labor regulations, administrative barriers related to authorization processes, cultural differences in the workplace, and difficulties in transferring knowledge to local employees. Therefore, stronger coordination between companies and government institutions, as well as improvements in HRM systems, are necessary to ensure that the management of foreign workers is conducted more efficiently and in compliance with applicable regulations in Indonesia.

Kata Kunci: Foreign Workers, Human Resource Management, Licensing, Knowledge Transfer

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan implementasi manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam pengelolaan tenaga kerja asing (TKA) di Indonesia, dengan fokus pada proses perizinan, pengelola SDM dan *Knowledge transfer*. Peningkatan jumlah TKA di Indonesia menunjukkan kebutuhan Perusahaan terhadap kompetensi global yang tidak sepenuhnya tersedia dipasar tenaga kerja lokal. Menurut data Kementerian ketenagakerjaan jumlah TKA meningkat dari 102.902 orang (2021) menjadi 183.964 orang (2024), menunjukkan tren peningkatan signifikan yang membutuhkan sistem manajemen SDM yang efektif dan adaptif. Metode penelitian menggunakan pendekatan metode kualitatif deskriptif melalui studi Pustaka dengan menggunakan sumber primer berupa peraturan perundang-undangan serta sumber sekunder dari jurnal ilmiah dan dan laporan penelitian terdahulu. Analisis menggunakan perspektif Manajemen sumber daya manusia (HRM) dan *Resource-Based View* (RBV) untuk memahami bagaimana Perusahaan memanfaatkan tenaga kerja asing sebagai sumber daya strategis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi manajemen SDM dalam proses perizinan dan pengelolaan tenaga kerja asing telah dilakukan melalui proses administrasi perizinan, perekrutan, penempatan kerja, pelatihan, pengawasan, serta evaluasi kinerja tenaga kerja asing. Namun, perusahaan masih menghadapi beberapa kendala seperti perubahan peraturan ketenagakerjaan, hambatan

administrasi terkait otorisasi, perbedaan budaya ditempat kerja, dan proses *knowledge transfer* kepada tenaga kerja lokal. Oleh karena itu, perlu ditingkatkan koordinasi antara perusahaan dan pemerintah serta memperkuat sistem manajemen SDM agar pengelolaan tenaga kerja asing dapat beroperasi dengan cara yang lebih efisien dan sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

Keyword: *Tenaga Kerja Asing, Manajemen SDM, Perizinan, Transfer Pengetahuan*

Pendahuluan

Bersamaan dengan globalisasi dan perkembangan teknologi, banyak perusahaan multinasional semakin memperluas operasinya ke berbagai negara, termasuk Indonesia. Fenomena penggunaan tenaga kerja asing (TKA) di Indonesia menunjukkan tren peningkatan dalam beberapa tahun terakhir. Menurut data kementerian ketenagakerjaan jumlah tenaga kerja asing di Indonesia mencapai 102.902 orang pada tahun 2021, meningkat menjadi 133.393 orang pada tahun 2022, kemudian naik menjadi 168.048 orang pada tahun 2023 dan terus meningkat menjadi 183.964 orang pada tahun 2024 (Dataindonesia.id,2025) Kenaikan ini menunjukkan bahwa tenaga kerja asing tetap menjadi bagian penting untuk mendukung investasi dan memenuhi kebutuhan tenaga kerja ahli di berbagai sektor industri di Indonesia. Selain angka yang terus meningkat, Sebagian besar pekerja asing pada tahun 2024 bekerja di sektor jasa, berjumlah 91.620 orang atau 49,8% dari seluruh tenaga kerja asing di Indonesia. Mengenai negara asal, lebih dari setengah tenaga kerja asing di Indonesia berasal dari negara Tiongkok, yaitu 101.953 orang atau 55,42% dari total TKA pada tahun 2024 (Kusnandar,2025). Situasi ini menunjukkan bahwa kedatangan pekerja asing di Indonesia masih cukup signifikan, jadi manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk memastikan transfer pengetahuan dan meningkatkan keterampilan pekerja lokal. Salah satu sektor yang terus berkembang adalah perusahaan konsultan teknik konstruksi yang mengandalkan tenaga kerja asing (TKA) untuk mendukung keberlanjutan dan kualitas proyek-proyek mereka. Menurut (Kurniaputra & Ratih Damayanti, 2025) manajemen pekerja asing di perusahaan multinasional sering menjadi tantangan utama, terutama terkait dengan kesesuaian keterampilan dan kecocokan budaya di tempat kerja. Hal ini menyebabkan pentingnya memiliki kebijakan dan strategi yang jelas dalam mengelola pekerja asing. Di Indonesia, manajemen pekerja asing sudah diatur oleh peraturan pemerintah, tetapi implementasinya sering menghadapi hambatan terkait birokrasi dan persyaratan administrasi yang ketat (Gau, 2025).

Indonesia, sebagai negara dengan pasar tenaga kerja yang besar, sering membutuhkan keterampilan tertentu yang tidak tersedia secara domestik. Oleh karena itu, banyak perusahaan memilih untuk mempekerjakan pekerja asing untuk mengisi posisi tertentu yang memerlukan keahlian teknis tinggi. Di sisi lain, pengelolaan tenaga kerja asing juga menghadapi tantangan dalam hal lisensi yang memadai serta integrasi antara pekerja asing dengan pekerja lokal. (Ibrahagi

Ramadhano & Gunardi Lie, 2023) Menjelaskan bahwa meskipun ada kebutuhan akan tenaga kerja asing, proses perizinan yang rumit sering kali menjadi penghalang bagi perusahaan untuk segera merekrut tenaga kerja asing. Kendala ini sering kali berimbas pada kelancaran operasional perusahaan yang bergantung pada tenaga kerja asing untuk memenuhi kebutuhan spesifik proyek-proyek mereka.

Manajemen SDM dalam konteks tenaga kerja asing tidak hanya mencakup proses perekrutan dan seleksi, tetapi juga pengelolaan perizinan, pelatihan, dan pengembangan yang sesuai dengan regulasi yang berlaku di Indonesia. Purnama & Pertiwi (2020) mencatat bahwa pengelolaan SDM yang efisien dalam hal perizinan dan orientasi tenaga kerja asing akan meningkatkan keselarasan antara tenaga kerja asing dengan tenaga kerja lokal, yang pada gilirannya dapat memengaruhi produktivitas dan efektivitas proyek. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk memberikan pelatihan yang memadai agar tenaga kerja asing dapat beradaptasi dengan budaya kerja dan peraturan ketenagakerjaan di Indonesia. Proses pelatihan dan orientasi yang tepat akan mendukung integrasi yang lebih baik dalam tim kerja yang multikultural (Putri, 2020; Madsen & Stark, 2020).

Berdasarkan hasil *literatur review* yang dilakukan, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) pertama, Sebagian besar penelitian terdahulu mengenai tenaga kerja asing di Indonesia yang masih didominasi oleh aspek regulasi, hukum ketenagakerjaan, dan dampak penggunaan tenaga kerja asing terhadap tenaga kerja lokal. Sementara itu, penelitian yang mengkaji implementasi manajemen sumber daya manusia dalam proses pengelolaan tenaga kerja asing, mulai dari perizinan, rekrutmen, pelatihan, hingga evaluasi kinerja masih relatif terbatas. Selain itu, peran manajemen SDM dalam mendukung *knowledge transfer* dari tenaga kerja asing kepada tenaga kerja lokal juga belum banyak dibahas secara mendalam. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis implementasi manajemen SDM dalam pengelolaan tenaga kerja asing di perusahaan Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis implementasi manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam proses perizinan dan pengelolaan tenaga kerja asing di Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana perusahaan mengelola perizinan tenaga kerja asing yang bekerja di Indonesia, serta memahami tantangan yang dihadapi dalam proses tersebut. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis peran manajemen SDM dalam meningkatkan integrasi antara tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal, serta dampaknya terhadap produktivitas dan keberhasilan proyek-proyek yang dikelola oleh perusahaan. Dengan fokus pada perizinan dan pengelolaan tenaga kerja asing, diharapkan penelitian ini dapat memberikan rekomendasi bagi perusahaan dalam meningkatkan kebijakan SDM terkait

pengelolaan tenaga kerja asing yang lebih efektif, sesuai dengan regulasi yang berlaku di Indonesia, serta meningkatkan sinergi antara tenaga kerja asing dan lokal dalam lingkungan kerja yang multikultural.

Metode Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan Kualitatif melalui studi Pustaka (*Library Research*). Objek kajian dalam penelitian ini berfokus pada Perusahaan berskala multinasional dan Penanaman Modal Asing (PMA) dengan penekanan pada pengelolaan tenaga kerja asing (TKA) meliputi aspek perizinan manajemen sumber daya manusia, *Knowlegde transfer* serta pengembangan keterampilan tenaga kerja lokal. Data yang digunakan Adalah data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber literatur seperti jurnal akademik, artikel ilmiah, buku, laporan penelitian, peraturan serta publikasi resmi yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.

Proses pengumpulan data berdasarkan kriteria dengan melihat berbagai sumber yang membahas kebijakan dan regulasi penggunaan tenaga kerja asing di Indonesia. Kajian ini mencakup implementasi perizinan, pengelolaan sumber daya manusia, serta praktik *Knowledge transfer* dan pengembangan kompetensi tenaga Kerja lokal Perusahaan PMA dan Multinasional.

Hasil dan Pembahasan

Tenaga Kerja Asing (TKA) adalah warga negara asing yang merupakan pemegang visa dengan maksud bekerja di wilayah Indonesia. Penggunaan TKA di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan sebagaimana telah diubah melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Perppu Cipta Kerja menjadi Undang-Undang, serta peraturan pelaksanaannya yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 34 Tahun 2021 tentang Penggunaan Tenaga Kerja Asing dan Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 8 Tahun 2021.

Proses Perizinan Tenaga Kerja Asing

Proses perizinan tenaga kerja asing (TKA) di Indonesia merupakan salah satu proses utama yang wajib dilakukan oleh perusahaan. Pengelolaan perizinan ini melibatkan berbagai instansi pemerintah yang harus saling berkoordinasi, seperti Kementerian Ketenagakerjaan, Direktorat Jenderal Imigrasi, serta Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi setempat. Proses perizinan TKA di Indonesia terdiri dari beberapa tahap, mulai dari pengajuan izin prinsip, izin kerja, hingga izin tinggal. Setiap tahapan memerlukan waktu yang berbeda, dan beberapa proses dapat memakan waktu hingga dua bulan atau lebih, tergantung pada kelengkapan dokumen dan proses verifikasi yang dilakukan oleh instansi terkait. Keterlambatan

dalam proses perizinan ini mengakibatkan penundaan dalam pelaksanaan proyek yang membutuhkan kehadiran TKA sesuai jadwal. (Nurhidayati, 2019)

Setiap tenaga kerja kerja asing yang akan dipekerjakan pemberi kerja harus memenuhi syarat syarat tertentu seperti tertuang dalam Pasal 5 Permenaker No. 10 tahun 2018 yaitu :

- a. Wajib memiliki pendidikan dan sertifikasi kompetensi atau pengalaman kerja paling sedikit 5 (lima) tahun sesuai dengan kualifikasi jabatan yang akan diduduki.
- b. Wajib mengalihkan keahlian kepada tenaga kerja pendamping (TKI Pendamping)
- c. Wajib memiliki Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) bagi tenaga kerja asing yang bekerja lebih dari 6 (enam) bulan serta memiliki izin tinggal terbatas yang diterbitkan oleh instansi yang berwenang.

Pemberi kerja yang memperkerjakan tenaga kerja asing diperusahaan wajib memiliki Rencana Penggunaan Tenaga Kerja Asing (RPTKA) yang disahkan oleh Menteri atau pejabat yang ditunjuk, dan wajib membayar DKP-TKA yaitu kompensasi yang harus dibayar oleh pemberi kerja atas penggunaan tenaga kerja asing sebagai Penghasilan Negara Bukan Pajak (PNBP) atau Penerimaan Daerah dan wajib mengikut sertakan dalam program Asuransi Regulasi Pemerintah ASTAKA (Asuransi Tenaga Kerja Asing) yang bekerja kurang dari 6 (enam) bulan, serta program jaminan sosial nasional bagi TKA yang bekerja lebih dari 6 (enam) bulan atau Perjanjian Kerja 12 (dua belas) bulan, setiap perusahaan harus menunjuk Tenaga Kerja pendamping dalam rangka alih teknologi dan keahlian, (*Knowledge Transfer*) melaksanakan Pendidikan dan pelatihan bagi tenaga kerja pendamping, memfasilitasi Pendidikan dan pelatihan Bahasa Indonesia kepada TKA yang dipekerjakannya pendampingan dan pelatihan Bahasa Indonesia dikecualikan bagi TKA yang pekerjaannya bersifat Darurat dan mendesak, sementara anggota direksi, anggota dewan komisaris, anggota Pembina, anggota pengurus, dan anggota pengawas (Pasal 4 Permenaker No. 10 Tahun 2018).

1. Pendaftaran Online Pengguna TKA untuk mendapatkan Akun
 - a. Pengguna TKA Mengajukan permohonan pendaftaran secara online melalui website [TKA-Online : Sistem Informasi Pelayanan Penggunaan Tenaga Kerja Asing Online](https://tka-online.kemnaker.go.id/) <https://tka-online.kemnaker.go.id/> dengan mengisi Nomor NPWP
 - b. NPWP secara otomatis divalidasi oleh sistem informasi pelayanan pengguna TKA Online (SIPPTKA)
 - c. Pengguna TKA Melengkapi daftar isian dan dokumen perusahaan AKTA Pendirian, NIB, bagan Struktur Organisasi Perusahaan, dan Wajib Lapor Ketenagakerjaan (WLK)
 - d. E-mail pengguna TKA secara otomatis divalidasi SIPPTKA

- e. Pengguna TKA membuka tautan verifikasi yang dikirimkan SIPPTKA melalui e-mail
- f. Verifikator memeriksa kelengkapan data isian dan dokumen permohonan pendaftaran pengguna TKA Pengguna TKA dapat menggunakan akunnya melalui laman <https://tka-online.kemnaker.go.id/>

Perencana Penggunaan Tenaga Kerja Asing (RPTKA). Pemberi kerja yang akan membuat RPTKA mengajukan permohonan kepada dirjen atau direktur melalui <https://tka-online.kemnaker.go.id/>

- a. Isi identitas pemberi kerja tenaga kerja asing, jumlah tenaga kerja yang dipekerjakan: rencana penyerapan tenaga kerja Indonesia setiap tahun, perjanjian kerja dan data tenaga pendamping.
 - b. Unggah; draft perjanjian kerja, surat pernyataan penunjukan tenaga kerja pendamping, surat pernyataan untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bahasa Indonesia sesuai dengan kualifikasi kewarganegaraan tenaga kerja asing (dalam warna), rekening Tabungan/rekening giro tenaga kerja asing atau rekening perusahaan.
 - c. Verifikasi seluruh kelengkapan dan keabsahan data serta dokumen tenaga kerja asing: Direktur dapat menolak permohonan jika kualifikasi calon tenaga kerja tidak sesuai dengan jabatan yang akan ditempati oleh calon tenaga kerja asing.
 - d. Dalam proses perizinan Rencana Penggunaan Tenaga Kerja Asing (RPTKA), kementerian ketenagakerjaan akan melakukan wawancara online melalui Skype sebagai bagian dari tahapan verifikasi. Jika seluruh data lengkap, Direktur Jenderal Pembinaan penempatan tenaga kerja dan perluasan kesempatan kerja mengeluarkan Rencana Penggunaan Tenaga Kerja Asing (RPTKA).
2. Prosedur Permohonan Rencana penggunaan Tenaga Kerja Asing/Notifikasi Pemberi Kerja TKA yang akan mempekerjakan pekerja asing wajib mengajukan permohonan Notifikasi kepada Direktur Jenderal dengan mengisi data calon pekerja asing melalui TKA Online sebagai berikut:
- a. Mengisi penentuan kode dan lokasi perwakilan Republik Indonesia, identitas pekerja asing dan jabatan pekerja asing.
 - b. Pemberi kerja TKA mengunggah dokumen persyaratan Dokumen TKA Seperti Ijazah Pendidikan, Sertifikasi Kompetensi atau pengalaman kerja, Pas Foto berwarna berukuran 4x6, bukti polis Asuransi, perjanjian kerja, surat keterangan Penunjukan Tenaga Kerja Pendamping, paspor TKA Secara online dari kementerian Ketenagakerjaan terdiri dari Surat permohonan kepada Dirjen atau Direktur untuk pengajuan Pengesahan Rencana penggunaan Tenaga Kerja Asing/IMTA, surat Permohonan

kepada Direktur Jenderal Imigrasi untuk pengajuan VITAS (Visa Tinggal Terbatas) Surat pernyataan sebagai penjamin TKA, Nomor identitas pemberi kerja TKA(Kartu tanda penduduk/paspor/izin tinggal). Proses Perizinan paling lama 2 hari kerja yang memuat : Identitas Pemberi Kerja TKA ;Identitas TKA, Lokasi kerja TKA, Jangka waktu berlaku sesuai dengan perjanjian kerja atau perpanjangan kerja TKA, beserta kode pembayaran DKP-TKA

- c. Setiap pemberi kerja Perusahaan yang mempekerjakan TKA wajib membayar dana kompensasi penggunaan TKA (DKP-TKA). Pembayaran ini dilakukan oleh pemberi kerja TKA paling lambat 1 hari sejak menerima Pengesahan Rencana penggunaan Tenaga Kerja Asing/Notifikasi, pembayaran sesuai dengan Perjanjian kerja TKA tersebut,

3. Permohonan Visa Tinggal Terbatas (VITAS)

Pendaftaran Online permohonan Visa Tinggal Terbatas (VITAS) [Official eVisa website for Indonesia](https://evisa.imigrasi.go.id)/MOLINA <https://evisa.imigrasi.go.id>

- a. Tata cara pemberian visa dan izin tinggal bagi tenaga kerja asing diatur dalam Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia No. 16 Tahun 2018 tentang Tata Cara pemberian Visa dan Izin Tinggal bagi Tenaga Kerja Asing. Pemberian VITAS dapat dilakukan dengan cara pemberi kerja TKA atau calon TKA mengajukan permohonan Visa Kerja dengan berbagai Index sesuai Jabatan yang ada di Perusahaan seperti : [E23 Work Visa](#) (Employee), [E25E Work Visa](#) (Manager), [E25D \(General Manager\)](#), [E25B \(Director\)](#), [E25A \(Commissioner\)](#) sesuai jabatan yang dibutuhkan setiap Perusahaan.
- b. Pejabat imigrasi yang ditunjuk mengirimkan perintah pembayaran biaya Surat Persetujuan Visa, VITAS,ITAS, izin masuk kembali dan jasa penggunaan Teknologi Sistem Informasi Manajemen Keimigrasian (SIMKIM) kepada pemberi kerja TKA atau calon TKA melalui surat elektronik.
- c. Pejabat imigrasi akan melakukan pemeriksaan data dan dokumen calon Tenaga Kerja Asing (TKA). Pejabat imigrasi akan menerbitkan Surat Persetujuan Visa yang akan diteruskan melalui e-mail atau aplikasi visa online. Calon TKA yang berada di luar negeri harus datang ke Indonesia paling lama 60 hari setelah menerima Surat Persetujuan Visa.
- d. TKA datang ke Indonesia dengan membawa dokumen-dokumen yang diperlukan seperti paspor kebangsaan yang masih berlaku. Pejabat imigrasi melakukan wawancara dan pemeriksaan ulang terhadap calon TKA. Setelah Calon TKA datang ke Indonesia terbitlah Izin Tinggal Terbatas (ITAS) di sistem online <https://evisa.imigrasi.go.id>

Tabel. 1 : Jabatan Jabatan yang tidak dapat diisi oleh Tenaga Kerja Asing di Perusahaan Indonesia

No	Nama Jabatan	No	Nama Jabatan
1	Direktur Personalia	10	Spesialis Personalia
2	Manajer Hubungan Industrial	11	Penasehat Karir
3	Manajer Personalia	12	Penasehat Tenaga Kerja
4	Supervisor Pengembangan Personalia	13	Pembimbing dan Konseling Jabatan
5	Supervisor Perekrutan Personalia	14	Perantara Tenaga Kerja
6	Supervisor Penempatan Personalia	15	Pengadministrasian Pelatihan Pegawai
7	Supervisor Pembina Karir Pegawai	16	Pewawancara Pegawai
8	Penata Usaha Personalia	17	Analisis Jabatan
9	Kepala Eksekutif Kantor	18	Penyelenggara Keselamatan Kerja Pegawai

Sumber : Kepmenaker No. 40 Tahun 2012

Tabel tersebut berisi daftar jabatan yang tidak dapat diisi oleh Tenaga Kerja Asing (TKA) pada perusahaan di Indonesia yang mengacu pada Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Nomor. 40 Tahun 2012.

Pengelolaan Tenaga Kerja Asing (TKA)

Pengelolaan tenaga kerja asing ini sangat penting untuk memastikan bahwa perusahaan dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang sesuai dengan regulasi yang ada. (Kurniaputra & Ratih Damayanti, 2025) Menjelaskan bahwa salah satu tantangan utama dalam pengelolaan TKA adalah perizinan yang memakan waktu dan rumit. Oleh karena itu, perusahaan di Indonesia harus merencanakan secara rinci mengenai kebutuhan TKA mereka, baik dari segi jumlah maupun keterampilan yang dibutuhkan. Selain itu, perusahaan harus memastikan bahwa proses perizinan dilakukan dengan mematuhi peraturan pemerintah terbaru, seperti yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Perizinan TKA. (Gau, 2025) Menambahkan bahwa dalam perencanaan ini, perusahaan harus memperhitungkan faktor-faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah yang bisa berubah sewaktu-waktu, yang memengaruhi kecepatan dan biaya perizinan.

Selain itu, perencanaan juga mencakup aspek integrasi TKA dengan tenaga kerja lokal. Sebagaimana dicatat oleh (Ibrahagi Ramadhano & Gunardi Lie, 2023) Perusahaan perlu merencanakan program pelatihan dan orientasi untuk mempermudah adaptasi TKA dengan budaya kerja lokal, mengingat perbedaan budaya yang mungkin menimbulkan ketegangan di tempat kerja. (Information, 2026) Juga mengungkapkan bahwa salah satu aspek penting dalam perencanaan adalah penyesuaian strategi perusahaan dengan kebutuhan spesifik dari tenaga

kerja asing untuk mengoptimalkan kontribusi mereka dalam proyek. Proses yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan perizinan dan pengelolaan tenaga kerja asing. (Idrus et al., 2023) Menekankan bahwa pengorganisasian SDM yang efektif memerlukan pembagian tugas yang jelas di antara tim manajer, terutama dalam hal yang berkaitan dengan administrasi perizinan dan pengawasan TKA. Setiap perusahaan di Indonesia harus membentuk tim yang terdiri dari departemen HRD, legal, dan operasional untuk menangani semua aspek terkait dengan pekerja asing, mulai dari perekrutan, pemrosesan izin, pelatihan, hingga pemantauan kinerja. Dalam implementasi manajemen sumber daya manusia terkait penggunaan Tenaga Kerja Asing (TKA) di Indonesia. Kebijakan ini tidak hanya ditujukan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja dengan keahlian tertentu, tetapi juga sebagai sarana untuk terus meningkatkan kapasitas dan kompetensi tenaga kerja local. *Transfer knowledge* adalah elemen strategis dalam implementasi manajemen sumber daya manusia terkait penggunaan Tenaga Kerja Asing (TKA) di Indonesia. Kebijakan ini diatur secara normative dalam Peraturan Pemerintah Nomor 34 Tahun 2021 tentang Penggunaan Tenaga Kerja Asing. Dalam penggunaan tenaga kerja, Perusahaan wajib mengisi posisi yang dapat ditempati oleh pekerja asing dan menunjuk pekerja Indonesia sebagai pendamping bagi pekerja yang direkrut dalam kerangka *Knowledge Transfer*. Sebagai ilustrasi factual dari data mengenai posisi yang ditempati oleh pekerja asing dan posisi yang ditempati oleh pekerja pendamping Indonesia hingga Mei 2026, sebagai berikut:

Tabel. 2 : Daftar Jabatan TKA dan TKI Pendamping

No	Jabatan TKA	Jabatan TKA Pendamping
1	President Director	-
2	Direktur Produksi	-
3	Technical Director	-
4	Marketing Director	-
5	General Manager	Manager Produksi
6	Project Manager	Asisten Project Manager
7	Mechanical Manager	Manager Engineering
8	Research Development Manager	Product Development Sub Section Head
9	Marketing Research Analyst	Marketing Supervisor

Sumber : Data Primer, diolah 2025

Berdasarkan tabel di atas, persyaratan untuk dapat mendapatkan izin mempekerjakan tenaga kerja asing telah dilaksanakan dengan baik oleh Perusahaan dengan menempatkan tenaga kerja asing pada jabatan yang diperbolehkan diduduki oleh tenaga kerja asing sesuai dengan kebijakan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi serta menunjukkan pendamping tenaga kerja

Indonesia untuk tenaga kerja asing. Keberadaan tenaga kerja asing bertujuan untuk alih ilmu dan alih teknologi, *knowledge transfer* yang dimiliki oleh tenaga kerja asing kepada tenaga kerja Indonesia, dan sebaliknya tenaga kerja asing ke negara asalnya, maka tenaga kerja Indonesia dapat menduduki jabatan yang ditinggalkan oleh tenaga kerja asing tersebut. Jabatan Direksi dan komisaris sesuai dengan akta pendirian Perusahaan tidak ada TKI pendamping.

Tantangan dalam Proses Perizinan Tenaga Kerja Asing

Kendala yang sering muncul dalam proses perizinan ini termasuk prosedur yang rumit, waktu tunggu yang lama, serta banyaknya dokumen yang harus dipenuhi oleh perusahaan. Hal ini tidak hanya menghambat rekrutmen tenaga kerja asing, tetapi juga berdampak pada kelancaran operasional proyek yang bergantung pada tenaga kerja asing dengan keahlian khusus. Tantangan lainnya adalah ketidakpastian regulasi yang sering berubah. Beberapa kebijakan terkait perizinan TKA mengalami revisi, yang menyebabkan kebingungan perusahaan mengenai syarat-syarat yang harus dipenuhi. Misalnya, dalam tahun-tahun terakhir, pemerintah Indonesia telah mengeluarkan kebijakan baru yang mengatur tentang pembatasan sektor-sektor yang boleh mempekerjakan TKA, serta kewajiban perusahaan untuk menggantikan posisi TKA dengan tenaga kerja lokal setelah periode tertentu. Kebijakan-kebijakan ini berdampak pada perusahaan yang telah mengajukan izin kerja untuk tenaga kerja asing mereka, karena mereka harus menyesuaikan ulang kontrak atau memenuhi syarat-syarat yang baru saja diberlakukan. Data dari penelitian yang dilakukan oleh Purnama & Pertiwi (2020) menunjukkan bahwa biaya untuk mendapatkan izin kerja bagi pekerja asing di Indonesia dapat melebihi IDR 50 juta, yang tentu saja menjadi beban bagi perusahaan, terutama bagi perusahaan yang mempekerjakan banyak pekerja asing untuk proyek mereka. Oleh karena itu, biaya izin ini merupakan tantangan ekonomi bagi perusahaan yang harus memperhitungkan anggaran mereka dalam proyek yang melibatkan tenaga kerja asing. Hal ini menimbulkan risiko bagi Perusahaan, karena ketidakpatuhan terhadap peraturan dapat merusak reputasi mereka di mata pemerintah dan masyarakat.

Sebagai solusi untuk tantangan ini, beberapa perusahaan mulai menggunakan layanan konsultan tenaga kerja asing yang mempermudah proses pengajuan izin, layanan ini menawarkan keahlian dan manajemen administrasi untuk mempercepat proses pengajuan izin, mengurangi potensi kesalahan dalam pengajuan, dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Namun, penggunaan konsultan ini juga berarti biaya tambahan yang harus ditanggung perusahaan.

Aspek Pendukung dalam Pengelolaan Tenaga Kerja Asing

1. Kebijakan dan Perencanaan SDM yang jelas

Salah satu faktor pendukung utama dalam pengelolaan TKA adalah adanya

kebijakan internal perusahaan yang jelas dan terstruktur. Gau (2025) mencatat bahwa kebijakan perusahaan yang mendukung pekrutmen dan integrasi pekerja asing dalam tim sangat penting. Perusahaan di Indonesia memiliki kebijakan yang mengutamakan pelatihan budaya dan keterampilan teknis, serta orientasi menyeluruh untuk membantu TKA menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja di Indonesia. Dengan perencanaan sumber daya manusia yang baik, perusahaan dapat mengoptimalkan kontribusi TKA terhadap proyek, mengurangi risiko kesalahpahaman budaya, dan meningkatkan efektivitas kerja tim.

2. Kolaborasi dengan Lembaga pemerintah

Kerja sama yang baik antara perusahaan dan lembaga pemerintah terkait, seperti Kementerian Ketenagakerjaan dan Direktorat Jenderal Imigrasi, merupakan faktor pendukung penting dalam proses pengurusan izin untuk TKA Kurniaputra & Damayanti (2025) menjelaskan bahwa perusahaan yang memiliki hubungan yang baik dengan pihak berwenang dapat mempercepat proses perolehan izin dan menghindari hambatan birokrasi yang sering menghalangi kelancaran operasional. Perusahaan menggunakan konsultan TKA yang berpengalaman untuk mempermudah proses administrasi pemberi izin, sehingga mereka dapat lebih fokus pada operasional proyek.

3. Pelatihan dan Orientasi Multikultural

Sebagai bagian dari kebijakan manajemen sumber daya manusia, pelatihan dan orientasi yang melibatkan aspek multikultural juga merupakan faktor pendukung penting. Ramadhano & Lie (2023) menekankan pentingnya integrasi pekerja asing dan lokal dalam sebuah organisasi. Setiap perusahaan menyusun program pelatihan antarbudaya untuk memastikan bahwa TKA dapat beradaptasi dengan baik dalam tim multinasional. Hal ini tidak hanya meningkatkan hubungan kerja antartim, tetapi juga memperkuat saling menghormati antar individu dari budaya yang berbeda.

Penutup

Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi manajemen sumber daya manusia dalam pengelolaan tenaga kerja asing (TKA) di Indonesia, dapat disimpulkan bahwa implementasi manajemen SDM memiliki peran penting dalam mendukung proses perizinan, pengelolaan, serta optimalisasi kontribusi TKA di perusahaan Indonesia khususnya pada perusahaan berskala multinasional dan Penanaman Modal Asing (PMA). Prosedur mendapatkan izin memperkerja tenaga asing dilaksanakan secara baik sesuai dengan tata cara yang telah ditentukan dan sesuai dengan Peraturan Menteri Ketenagakerjaan.

Proses pengelolaan TKA di Indonesia telah diatur melalui berbagai regulasi yang mencakup tahapan perizinan mulai dari RPTKA, Notifikasi, hingga izin

tinggal terbatas (ITAS). Secara umum, implementasi manajemen SDM dalam pengelolaan TKA telah mencakup aspek rekrutmen, penempatan, pelatihan, pengawasan, dan evaluasi kinerja. Selain itu, perusahaan juga telah menerapkan mekanisme pendampingan tenaga kerja Indonesia sebagai upaya mendukung transfer pengetahuan (*knowledge transfer*). Namun demikian, dalam praktiknya masih terdapat berbagai tantangan, seperti kompleksitas prosedur perizinan, perubahan regulasi yang dinamis, biaya administrasi yang cukup tinggi, serta hambatan budaya kerja yang memengaruhi proses integrasi antara tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal. Selain itu, proses *knowledge transfer* belum sepenuhnya berjalan optimal di semua perusahaan.

Oleh karena itu, diperlukan penguatan sistem manajemen SDM yang lebih efektif dan adaptif agar pengelolaan TKA dapat berjalan sesuai regulasi sekaligus memberikan manfaat optimal bagi peningkatan kompetensi tenaga kerja lokal di Indonesia.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan, yaitu:

1. Bagi Perusahaan
Perusahaan disarankan untuk memperkuat sistem manajemen SDM dalam pengelolaan TKA, khususnya dalam hal perencanaan kebutuhan tenaga kerja, percepatan proses administrasi perizinan, serta penguatan program *knowledge transfer* kepada tenaga kerja lokal agar terjadi alih kompetensi secara optimal.
2. Bagi Pemerintah
Pemerintah diharapkan dapat menyederhanakan proses birokrasi perizinan TKA melalui sistem digital yang lebih terintegrasi, serta memberikan kepastian regulasi agar perusahaan dapat lebih mudah dalam memenuhi persyaratan penggunaan TKA tanpa menghambat investasi.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya
Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan studi empiris dengan metode wawancara atau studi kasus pada perusahaan tertentu agar dapat memperoleh data yang lebih mendalam terkait efektivitas implementasi manajemen SDM dan proses *knowledge transfer* secara langsung di lapangan.

Daftar Pustaka

- Gau, R. (2025). Perlindungan Hukum Tenaga Kerja Asing dalam Dinamika Investasi dan Bisnis di Indonesia Tahun 2025: Tantangan dan Peluang Regulasi Pasca Cipta Kerja. *Iuris Studia: Jurnal Kajian Hukum*, 6(1), 169-178.

- Gunasti, A. (2020). Penerapan manajemen sumber daya manusia pada tenaga kerja konstruksi yang tidak bersertifikat. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(5), 1001-1010. <https://doi.org/10.47492/jip.v1i5.182>
- Hidayati, N. (2019). *Perizinan tenaga kerja asing, kebijakan dan implementasinya*. Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen, 3(2), 1-10. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v3i2.6444>
- Ichsan, R. N., SE, M., Lukman Nasution, S. E. I., & Sarman Sinaga, S. E. (2021). Bahan ajar manajemen sumber daya manusia (MSDM). CV. Sentosa Deli Mandiri.
- Idrus, S., Ruhana, F., Amalia, M. R., Rosyid, A. F., & Kuswandi, D. (2023). Implementasi kebijakan manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi di era bisnis global. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi dan Akuntansi (JIMEA)*, 7(1), 72-89. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i1.2879>
- Indonesia. (2003). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. <https://peraturan.go.id/id/uu-no-13-tahun-2003>
- Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 34 Tahun 2021 tentang Penggunaan Tenaga Kerja Asing. <https://peraturan.go.id/id/pp-no-34-tahun-2021>
- Indonesia. (2023). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang. <https://peraturan.go.id/id/uu-no-6-tahun-2023>
- Joesyiana, K., Basriani, A., & Susanti, D. (2024). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Berbasis Kreatifitas Individu Di Era Digital. *Journal of Tax and Business*, 5(2), 376-384. <https://doi.org/10.55336/jpb.v5i2.239>
- Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. (2021). Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2021 tentang Tata Cara Penggunaan Tenaga Kerja Asing. <https://jdih.kemnaker.go.id/peraturan/detail/1835/peraturan-menteri-nomor-8-tahun-2021>
- Kokko, K. (2020). Preparation for project work in Japan: from human resource management viewpoint.
- Kurniaputra, S. N. D., & Damayanti, R. (2025). Analisis Hukum Perizinan Tenaga Kerja Asing Pasca Undang-Undang Nomor 6 tahun 2023 dan Pengaruh terhadap Keberadaan Tenaga Kerja Lokal. *Law Research Review Quarterly*, 11(3). <https://doi.org/10.15294/llrq.v11i3.26919>
- Prabowo, B. (2024). Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. *IndOmera*, 5(9), 52-60. <https://doi.org/10.55178/idm.v5i9.336>

- Ramadhano, I., & Lie, G. (2023). Dinamika tenaga kerja asing terhadap tenaga kerja lokal: Implikasi dan tantangan dalam investasi sumber daya manusia. *UNES Law Review*, 6(2), 5978-5990. <https://doi.org/10.31933/unesrev.v6i2.1435>
- Reiche, B. S., Harzing, A. W., & Tenzer, H. (2022). International human resource management.
- Ren, Z. (2023). The challenges and solutions of human resource management of foreign employees in Finnish social and health system.
- Simbolon, T. G. (2025, March 5). *Data jumlah tenaga kerja asing di Indonesia 10 tahun terakhir hingga 2024*. DataIndonesia.id. <https://dataindonesia.id/tenaga-kerja/detail/data-jumlah-tenaga-kerja-asing-di-indonesia-10-tahun-terakhir-hingga-2024>
- SOBOLEVA, Y. P., MATVEEV, V. V., FILONOVA, E. S., SIMONOV, S. V., & EFIMENKO, I. S. (2020). Human Resource Management in the Healthcare System: the Issue of the Implementation of Adaptation Procedure. *International Journal of Pharmaceutical Research* (09752366).
- Triansyah, A. A. (2024). Manajemen sumber daya manusia. *JIEB: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 11-20.
- Utamy, R., Ahmad, S., & Eddy, S. (2020). Implementasi manajemen sumber daya manusia. *Journal of Education Research*, 1(3), 225-236.
- Zhu, X. (2025, August). The FOREIGN WORKER MANAGEMENT IN INDONESIA: POLICIES, PRACTICES AND OPTIMIZATION PATHS. In *International Conference on Digital Business Innovation and Technology Management (ICONBIT)* (Vol. 1, No. 2).