



**STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
TERHADAP TURNOVER KARYAWAN AWAK KAPAL
DI PERUSAHAAN AL MUTAWA MARINE WORK L.L.C**

TESIS

**RONI
55123110063**

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2025**



**STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
TERHADAP TURNOVER KARYAWAN AWAK KAPAL
DI PERUSAHAAN AL MUTAWA MARINE WORK L.L.C**

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen

RONI

55123110063

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA**

2025

ABSTRACT

This study aims to analyze the human resource management strategy and identify the main factors that cause high turnover of crew employees at Al Mutawa Marine Work L.L.C in Abu Dhabi – United Arab Emirates. The participants of this study were crewing managers or marine advisors, crewing officers, senior crew employees and new crew employees totaling 4 people, using a qualitative approach and field data collection methods through interviews with key informants, observation of research objects and documentasi studies in accordance with the theme being studied, then analysis was carried out using Nvivo12 software tools. The results of the study indicate that the company's management strategy in overcoming employee turnover focuses on evaluation and flexibility of policies and crew employee retention management that adjusts human resource regulations, optimizes contract policies, and evaluates the human resource management system periodically. Other factors that play a role are effective communication between management and crew employees and the provision of a clear career path. These findings are expected to provide recommendation for companies in increasing employee retention and reducing turnover rates in the future. The implications of this study are discussed in the article.

Keywords: LaborMarket Instability, High workload, Employee Retention Management, Policy Evaluation and Flexibility.



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen sumber daya manusia dan mengidentifikasi faktor-faktor utama yang menyebabkan tingginya *turnover* karyawan awak kapal pada perusahaan Al Mutawa Marine Work L.L.C di Abu Dhabi United Arab Emirate. Peserta Penelitian ini adalah *Crewing Manager/Marine advisor, Crewing Officer*, Karyawan awak kapal senior dan Karyawan awak kapal baru yang berjumlah 4 orang, dengan menggunakan pendekatan Kualitatif dan Metode pengumpulan data lapangan melalui wawancara dengan informan kunci, observasi obyek penelitian dan studi dokumentasi sesuai dengan tema yang diteliti, Selanjutnya dilakukan analisis menggunakan alat bantu *Software Nvivo12*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen perusahaan dalam mengatasi *turnover* karyawan berfokus pada evaluasi dan fleksibilitas kebijakan serta manajemen retensi karyawan awak kapal yang menyesuaikan regulasi sumber daya manusia, mengoptimalkan kebijakan kontrak, serta mengevaluasi sistem manajemen sumber daya manusia secara berkala. Faktor lain yang berperan adalah komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan awak kapal serta penyediaan jalur karir yang jelas. Temuan ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi perusahaan dalam meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi tingkat *turnover* di masa depan. Implikasi penelitian ini dibahas dalam artikel.

Kata kunci: Ketidakstabilan Pasar Kerja, Beban Kerja Tinggi, Manajemen Retensi Karyawan, Evaluasi dan fleksibilitas Kebijakan.



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Turnover Karyawan
Awak Kapal di Perusahaan Al Mutawa Marine Work L.L.C

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

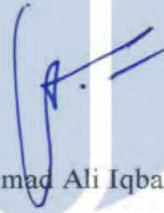
Nama : Roni

NIM : 55123110063

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 28 Agustus 2025

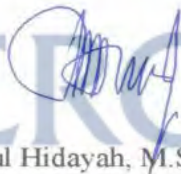
Mengesahkan
Pembimbing



(Dr. Mohammad Ali Iqbal, M.Sc)

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Ketua Program Studi Magister Manajemen

U N I V E R S I T A S



(Dr. Nurul Hidayah, M.Si, Ak)



(Dr. Lenny C. Nawangsari, M.M)

MERCU BUANA

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Turnover
Karyawan Awak Kapal di Perusahaan Al Mutawa Marine Work L.L.C

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Roni

NIM 55123110063

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 27 Agustus 2025

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 27 Agustus 2025



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Roni', is written over the official stamp.

(RONI)

**PERNYATAAN PENGECEKAN PLAGIASI (SIMILARITY)
KARYA ILMIAH**
/SIMILARITY CHECK STATEMENT FOR SCIENTIFIC WORKS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh
/The undersigned, hereby declare that the scientific work written by

Nama */Name* : RONI
NIM */Student id Number* : 55123110063
Program Studi */Study program* : S2 Manajemen

dengan judul:
/The title:

“STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP TURNOVER
KARYAWAN AWAK KAPAL DIPERUSAHAAN AL MUTAWA MARINE WORK LLC”

telah dilakukan pengujian plagiasi (*similarity*) dengan sistem **Turnitin** pada tanggal:
/Has undergone a plagiarism (similarity) check using the Turnitin system on the date:

25 Agustus 2025

didapatkan nilai persentase sebesar:
and the similarity percentage obtained was:

5 %

Jakarta, 25 Agustus 2025
Kepala Administrasi/ Tata Usaha
FEB Universitas Mercu Buana
/Head of FEB Administrator



scan or [click here](#) for verify

Ahmad Faqih, S.E., M.M.

PIC: Yohan | No. Registrasi: SMT - 0825639

Dokumen digital ini telah diverifikasi menggunakan QR code.
/This digital document has been verified using a QR code.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan Rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul “ Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Turnover Karyawan Awak Kapal di Al Mutawa Marine Work L.L.C”. Tesis ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Dr. Mohammad Ali Iqbal, M.Sc., selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah memberikan waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan, dan nasihat-nasihat yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya Tesis ini. Penyusunan Tesis ini juga tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak, Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin berterima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan Tesis ini terutama kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Andi Adriansyah, M.Eng., selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Dr. Nurul Hidayah, M.Si, Ak., Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
3. Dr. Lenny C. Nawangsari, M.M., selaku Ketua Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana dan juga selaku ketua penguji ujian akhir Tesis, yang telah memberikan masukan yang sangat berarti untuk perbaikan Proposal Tesis ini.
4. Dr. Kasmir, S.E, M.M, selaku ketua Sidang dan dosen penguji ujian akhir Tesis, yang telah memberikan masukan dan saran agar Tesis ini menjadi lebih baik.
5. Karyawan perusahaan Al Mutawa Marine Work L.L.C, yang telah bersedia menjadi responden pada penelitian ini.
6. Para Dosen Pengampu dan Jajaran Tata Usaha Universitas Mercu Buana.
7. Rekan-rekan Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.
8. Teristimewa, orang tua, kakak, anak dan istri tercinta yang telah memberikan

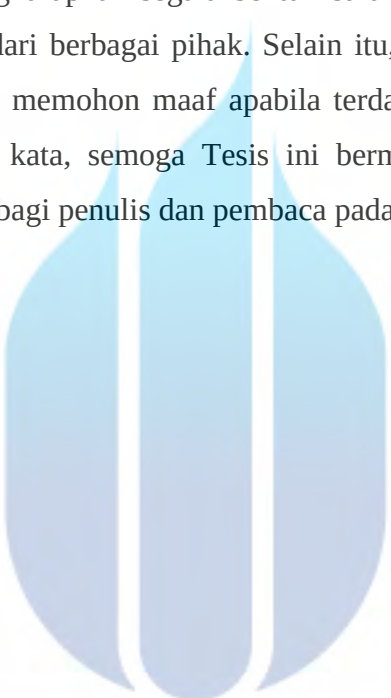
semangat, doa dan dukungan moral dan material yang tiada henti-hentinya kepada penulis serta memberikan banyak inspirasi dalam menyelesaikan Tesis ini.

Penulis menyadari sebagai manusia biasa, bahwa penelitian ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Selain itu, dengan segala ketulusan dan kerendahan diri, penulis memohon maaf apabila terdapat kesalahan dan kelemahan dalam Tesis ini. Akhir kata, semoga Tesis ini bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Jakarta, 27 Agustus 2025



(RONI)



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

DAFTAR ISI

ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
PERNYATAAN SIMILARITY CHECK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	20
1.3 Tujuan Penelitian	20
1.4 Kontribusi Penelitian	21
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN	24
2.1 Kajian Teori	24
2.1.1 Strategi Manajemen.....	24
2.1.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia	29
2.1.3 Retensi Karyawan.....	32
2.1.4 Turnover Karyawan.....	34
2.1.5 Sustainability Development Goals (SDGs)	38
2.2 Penelitian Terdahulu	41
2.3 Kerangka Pemikiran.....	61
BAB III METODE PENELITIAN	64
3.1. Desain Penelitian	64
3.2. Definisi Konsep	66
3.3. Situasi Sosial.....	67
3.4. Informan Kunci.....	68
3.5. Populasi dan Sampling.....	71

3.6.	Metode Pengumpulan Data.....	74
3.7.	Instrumen Penelitian	76
3.8.	Uji Instrumen	83
3.9.	Keabsahan Data	85
3.9.1.	Trianggulasi	85
3.9.2.	<i>Member Checking</i>	86
3.9.3.	<i>Audit Trail</i>	86
3.10.	Metode Analisis Data.....	86
3.10.1.	<i>Reduksi Data</i>	87
3.10.2.	<i>Display Data</i>	88
3.10.3.	Penarikan Kesimpulan.....	89
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	91
4.1.	Gambaran Umum Obyek Penelitian	91
4.1.1.	Sejarah Organisasi atau Perusahaan	91
4.1.2.	Lingkup Bidang Usaha.....	92
4.1.3.	Sumber Daya	93
4.1.4.	Tantangan Bisnis	94
4.1.5.	Proses Kegiatan Fungsi Bisnis	95
4.2.	Hasil Penelitian	96
4.2.1.	Deskripsi Hasil	96
4.2.2.	Hasil analisis Data	103
4.3.	Pembahasan.....	110
4.3.1.	Implementasi Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Turnover Intention berdasarkan Teori Kebutuhan Maslow	110
4.3.2.	Faktor utama yang menyebabkan tingginya turnover karyawan awak kapal di perusahaan Al Mutawa Marine Work LLC.....	113
4.3.3.	Peran kebijakan kompensasi dan kesejahteraan dalam menekan tingkat turnover karyawan awak kapal.....	114
4.3.4.	Pengalaman dan persepsi karyawan awak kapal terhadap strategi manajemen sumber daya manusia yang diterapkan oleh perusahaan Al Mutawa Marine Work LLC.....	114

4.3.5. Upaya perusahaan Al Mutawa Marine Work LLC dalam meningkatkan keterikatan (employee engagement) karyawan awak kapal untuk mengurangi turnover	115
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	123
5.1. Kesimpulan	123
5.2. Saran	124
DAFTAR PUSTAKA	129



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1. Data Karyawan per Maret 2025	11
Tabel 1. 2. Research Gap Pengembangan Karir terhadap Turnover Karyawan.....	14
Tabel 1. 3. Tingkat Turnover Al Mutawa Marine Work L.L.C, 2020-2024.....	19
Tabel 2. 1. Relevansi SDGs dengan Penelitian	39
Tabel 2. 2. Rangkuman Penelitian Terdahulu (Jurnal Internasional).....	42
Tabel 2. 3. Rangkuman Penelitian Terdahulu (Jurnal Nasional).....	52
Tabel 3. 1. Pedoman Wawancara Crew Manager atau Marine Advisor	77
Tabel 3. 2. Pedoman Wawancara Crewing Officer.....	78
Tabel 3. 3. Pedoman Wawancara Karyawan awak kapal Senior	79
Tabel 3. 4. Pedoman Wawancara Karyawan awak kapal Baru.....	80
Tabel 3. 5. Lembar Observasi	81
Tabel 4. 1. Profil Infoman Kunci	98
Tabel 4. 2. Kutipan Wawancara Mengenai Strategi Manajemen Karyawan	99
Tabel 4. 3. Rekapitulasi Kata Kunci mengenai Strategi Manajemen.....	100
Tabel 4. 4. Kutipan Wawancara Mengenai Strategi Turnover Intention	101
Tabel 4. 5. Rekapitulasi Kata Kunci mengenai Turnover Intention.....	102
Tabel 4. 6. Nodes Penelitian.....	103

U N I V E R S I T A S
MERCU BUANA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1. Struktur Organisasi Al Mutawa Marine Work LLC.....	1
Gambar 1. 2. Pengeboran Lepas Pantai (Offshore Field).....	3
Gambar 1. 3. Pelatihan Keselamatan Awak Offshore.....	6
Gambar 2. 1. Agenda 17 Sustainable Development Goals (SDGs)	38
Gambar 2. 2. Kerangka pemikiran	61
Gambar 4. 1. Explore Diagram Nodes ketidakstabilan pasar kerja.....	104
Gambar 4. 2. Word Cloud Nodes Ketidakstabilan Pasar Kerja	105
Gambar 4. 3. Explore Diagram Nodes Beban Kerja Tinggi	106
Gambar 4. 4. Word Cloud Nodes Beban Kerja Tinggi	106
Gambar 4. 5. Explore Diagram Nodes Manajemen Retensi Karyawan	107
Gambar 4. 6. <i>Word Cloud Nodes</i> Manajemen Retensi Karyawan	108
Gambar 4. 7. Explore Diagram Nodes Evaluasi dan Fleksibilitas Kebijakan.....	109
<i>Gambar 4. 8. Word Cloud Nodes Evaluasi dan Fleksibilitas Kebijakan</i>	<i>109</i>
Gambar 4. 9. Hierarki Kebutuhan Maslow	110
Gambar 4.10. Konsep model.....	117

U N I V E R S I T A S
MERCU BUANA

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Izin Penelitian	138
Lampiran 2. Transkrip Wawancara Manager Crewing/Marine Advisor	139
Lampiran 3. Transkrip Wawancara Crewing Officer.....	142
Lampiran 4. Transkrip Wawancara Karyawan Awak kapal Senior	145
Lampiran 5. Transkrip Wawancara Karyawan Awak Kapal Baru.....	149
Lampiran 6. Daftar Riwayat Hidup.....	154



U N I V E R S I T A S
MERCU BUANA