

Isu-Isu Ketenagakerjaan di Bidang Pelayaran yang Memicu Permasalahan Nasional dan Internasional: Kajian Berdasarkan Literatur

Dinar Sepbelawati¹ Anggi Kanza Saphira Tobing² Rizky Bimo Aji³ Pipit Juniar Listyanto⁴
Program Studi Manajemen Transportasi dan Logistik, Pasca Sarjana Institut Transportasi dan
Logistik Trisakti, Jakarta Timur, Indonesia^{1,2,3,4}
Email: isabellaverena8@gmail.com¹ kanzaanggi15@gmail.com² aryobimo74@gmail.com³
pipitjuniar@gmail.com⁴

Abstract

This article examines key labor issues in the maritime sector that create challenges at national and international levels. The purpose of this study is to identify and analyze major problems related to crew placement delays, skill mismatch, and declining corporate reputation, as well as their implications for maritime operational performance. The method used is a literature review based on studies published between 2020 and 2025, focusing on findings that highlight the root causes and impacts of labor-related challenges in shipping companies. The results indicate that delays in crew placement commonly arise from administrative bottlenecks, inadequate human resource planning, and weak communication between ship operators and management. Skill mismatch is shown to hinder productivity and increase safety risks due to the gap between technological developments and workforce competency levels. Additionally, poor management of labor issues contributes to reputational decline, affecting customer trust and regulatory relationships. Overall, the study finds that strengthening HR processes, aligning competencies with job requirements, and improving reputation management are essential for enhancing the competitiveness and operational stability of the maritime industry.

Keywords: Maritime Labor Issues, Crew Placement, Skill Mismatch, Reputation Management, Human Resource Management

Abstrak

Artikel ini mengkaji isu-isu ketenagakerjaan utama dalam sektor pelayaran yang menimbulkan tantangan di tingkat nasional maupun internasional. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis permasalahan utama terkait keterlambatan penempatan awak kapal, ketidaksesuaian kompetensi (*skill mismatch*), dan penurunan reputasi perusahaan, serta dampaknya terhadap kinerja operasional maritim. Metode yang digunakan adalah tinjauan literatur berdasarkan berbagai studi yang diterbitkan pada tahun 2020 hingga 2025, dengan fokus pada temuan yang mengungkap akar penyebab dan pengaruh isu ketenagakerjaan di perusahaan pelayaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlambatan penempatan awak kapal umumnya disebabkan oleh hambatan administratif, perencanaan SDM yang kurang memadai, dan lemahnya komunikasi antara operator kapal dan manajemen. *Skill mismatch* diketahui menghambat produktivitas dan meningkatkan risiko keselamatan akibat ketidaksesuaian antara perkembangan teknologi dan kompetensi tenaga kerja. Selain itu, pengelolaan ketenagakerjaan yang kurang optimal berkontribusi pada penurunan reputasi perusahaan, yang memengaruhi kepercayaan pelanggan dan hubungan dengan regulator. Secara keseluruhan, penelitian ini menemukan bahwa penguatan proses SDM, penyelarasan kompetensi dengan kebutuhan posisi, dan peningkatan manajemen reputasi sangat penting untuk meningkatkan daya saing dan stabilitas operasional industri pelayaran.

Kata Kunci: Isu Ketenagakerjaan Maritim, Penempatan Awak Kapal, Ketidaksesuaian Kompetensi, Manajemen Reputasi, Manajemen Sumber Daya Manusia



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

PENDAHULUAN

Sektor pelayaran memiliki peran strategis dalam mendukung aktivitas ekonomi dan perdagangan global, karena lebih dari 80% arus barang dunia diangkut melalui jalur laut.

Namun, di balik kontribusi tersebut, industri pelayaran menghadapi berbagai permasalahan ketenagakerjaan yang semakin kompleks dan saling berkaitan. Salah satu isu utama yang banyak disoroti adalah keterlambatan rekrutmen dan penempatan awak kapal. Weniastuti (2023) menunjukkan bahwa keterlambatan pergantian awak sering dipicu oleh hambatan administratif seperti pemeriksaan kesehatan, pengurusan visa, hingga kelengkapan dokumen keberangkatan. Temuan ini sejalan dengan Nwokwu (2020) yang menegaskan bahwa perencanaan SDM yang tidak efektif merupakan akar utama lambatnya proses rekrutmen. Muhamad dan Salleh (2024) menambahkan bahwa komunikasi yang tidak optimal antara awak kapal dan manajemen turut memperburuk gangguan jadwal operasional. Dampak global pandemi COVID-19 turut memperparah situasi, seperti yang dicatat Han et al. (2023), di mana pembatasan perjalanan mengakibatkan terganggunya sistem pergantian awak internasional.

Selain permasalahan rekrutmen, isu ketidaksesuaian kompetensi atau skill mismatch menjadi tantangan signifikan dalam pengelolaan SDM maritim di era digital. Suleman dan Paul (2024) menjelaskan bahwa ketidaksesuaian kompetensi dapat menurunkan efisiensi tenaga kerja dan meningkatkan biaya pelatihan. Rikala et al. (2024) menegaskan bahwa percepatan teknologi Industry 4.0 di sektor maritim belum sepenuhnya diimbangi dengan kesiapan kompetensi tenaga kerja, sehingga menghambat adaptasi operasional. Gao et al. (2024) serta Shin et al. (2021) menemukan bahwa ketidaksesuaian kemampuan dengan posisi kerja berdampak pada motivasi, kepuasan kerja, bahkan peluang pengembangan karier. Dalam jangka panjang, hal ini dapat menyebabkan ketidakhadiran berkepanjangan sebagaimana diungkapkan Madsen et al. (2021). Lebih jauh, pengelolaan SDM yang tidak optimal berpotensi memengaruhi reputasi perusahaan pelayaran. Reputasi merupakan aset strategis yang sangat rentan terhadap krisis operasional dan kesalahan manajemen. Fombrun dan van Riel (2020) menegaskan bahwa reputasi dapat rusak akibat lemahnya manajemen internal, sedangkan Walker (2021) menunjukkan bahwa pelanggaran etika atau kualitas operasional yang buruk dapat menurunkan kepercayaan pelanggan dan investor.

Dalam konteks pelayaran, Singh dan Singh (2023) menemukan bahwa keterlambatan layanan, ketidakpastian jadwal, dan pelanggaran keselamatan merupakan penyebab utama turunnya reputasi perusahaan maritim. Penelitian Tasya dan Darmawan (2022) di sektor pelayaran nasional menegaskan bahwa kualitas operasional memiliki pengaruh langsung terhadap citra perusahaan. Dengan demikian, berdasarkan berbagai temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa isu keterlambatan penempatan awak kapal, ketidaksesuaian kompetensi, dan risiko penurunan reputasi merupakan tantangan kritis yang saling terkait dalam industri pelayaran. Permasalahan ini tidak hanya menghambat kegiatan operasional, tetapi juga berdampak pada keselamatan, efisiensi, dan daya saing perusahaan di tingkat global. Oleh karena itu, kajian mendalam berbasis literatur diperlukan untuk memahami akar masalah dan merumuskan rekomendasi strategis bagi peningkatan kualitas pengelolaan sumber daya manusia di sektor maritim.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kepustakaan (*literature review*) untuk menganalisis isu-isu ketenagakerjaan dalam industri pelayaran, khususnya terkait keterlambatan penempatan awak kapal, ketidaksesuaian kompetensi, dan penurunan reputasi perusahaan. Metode ini dipilih karena mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai temuan empiris, kecenderungan, serta pola-pola masalah yang muncul di berbagai penelitian terdahulu. Proses penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan utama. Pertama, identifikasi sumber literatur dengan menelusuri artikel ilmiah, tesis, laporan penelitian, dan publikasi akademik lainnya yang diterbitkan dalam kurun waktu 2020 hingga 2025. Basis data yang

digunakan mencakup *Google Scholar, ScienceDirect, Taylor & Francis, SpringerLink*, dan jurnal nasional seperti *Jurnal Transportasi dan Logistik Indonesia*. Kata kunci pencarian meliputi *maritime labor issues, crew placement delay, skill mismatch, maritime reputation, dan human resource management in shipping*.

Kedua, seleksi dan penyaringan literatur dilakukan dengan menetapkan kriteria inklusi, yaitu: (1) penelitian membahas isu ketenagakerjaan di sektor pelayaran atau industri maritim, (2) penelitian memiliki temuan empiris atau analisis konseptual yang relevan, dan (3) penelitian dapat diakses secara penuh. Literatur yang tidak relevan atau tidak memiliki keterkaitan langsung dengan topik penelitian dikeluarkan dari kajian. Ketiga, analisis tematik diterapkan untuk mengelompokkan temuan dari berbagai sumber ke dalam tiga tema utama: keterlambatan penempatan awak kapal, ketidaksesuaian kompetensi, dan risiko penurunan reputasi perusahaan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola hubungan antarsu, perbedaan perspektif studi, serta implikasi strategis bagi manajemen SDM maritim. Keempat, hasil analisis kemudian disintesis untuk menghasilkan pemahaman menyeluruh mengenai akar permasalahan dan konsekuensi dari isu-isu ketenagakerjaan tersebut terhadap operasional dan daya saing industri pelayaran. Metode ini memastikan bahwa temuan penelitian bersifat objektif, terstruktur, dan relevan dengan kebutuhan pengembangan SDM di sektor maritim.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Isu Keterlambatan Penempatan Awak Kapal

Literatur menunjukkan bahwa keterlambatan dalam proses rekrutmen dan penempatan awak kapal merupakan salah satu isu paling krusial dalam industri pelayaran modern. Weniastuti (2023) menyebutkan bahwa hambatan administratif, seperti kelengkapan dokumen, hasil pemeriksaan kesehatan, dan kendala visa, menjadi penyebab utama yang menghambat proses pergantian awak kapal. Kondisi tersebut tidak hanya menunda keberangkatan kapal tetapi juga menimbulkan peningkatan biaya operasional. Pandangan ini diperkuat oleh Nwokwu (2020), yang menegaskan bahwa proses rekrutmen yang lambat merupakan akibat dari perencanaan SDM yang tidak efektif serta pengambilan keputusan yang terlambat. Muhamad dan Salleh (2024) menemukan bahwa komunikasi yang buruk antara operator kapal dan pihak manajemen turut memperburuk keterlambatan jadwal operasional. Selaras dengan itu, Aji et al. (2025) menegaskan bahwa strategi rekrutmen yang tidak efisien berpotensi menurunkan kinerja operasional perusahaan pelayaran.

Pada tingkat global, Han et al. (2023) menyoroti bahwa pandemi COVID-19 memperburuk masalah pergantian awak kapal akibat kebijakan kesehatan antarnegara yang tidak seragam serta ketidaksiapan sistem rekrutmen internasional. Situasi serupa dialami PT Pertamina International Shipping (Fauzan et al., 2025), yang menghadapi kendala akibat sistem data awak yang kurang andal dan kekurangan tenaga siap berlayar. Putri et al. (2024) menambahkan bahwa keterlambatan penempatan berpengaruh langsung pada kepatuhan kontrak kerja, yang menyebabkan ketidaksesuaian antara jadwal pergantian awak dan masa kontrak. Akibatnya, proses pergantian awak menjadi lebih panjang, menghambat keberangkatan, serta menurunkan profesionalisme dan reputasi perusahaan. Secara keseluruhan, literatur menegaskan bahwa keterlambatan rekrutmen berdampak signifikan pada kelancaran operasional perusahaan pelayaran serta kredibilitas perusahaan di mata klien dan regulator.

Isu Ketidakesuaian Kompetensi dengan Posisi (*Skill Mismatch*)

Skill mismatch merupakan isu kritis lain yang banyak ditemukan dalam industri pelayaran. Suleman dan Paul (2024) menjelaskan bahwa ketidaksesuaian kompetensi antara

pekerjaan dan kemampuan individu menjadi penyebab utama inefisiensi tenaga kerja global, yang berdampak pada meningkatnya biaya pelatihan tambahan. Rikala et al. (2024) menambahkan bahwa perkembangan teknologi dalam era Industry 4.0 belum sepenuhnya diimbangi oleh kesiapan kompetensi tenaga kerja, sehingga menyebabkan lambatnya adopsi teknologi di sektor maritim. Gao et al. (2024) menemukan bahwa ketidaksesuaian kompetensi berdampak negatif pada motivasi, performa kerja, dan peluang perkembangan karier. Pada kasus pekerja yang memiliki kelebihan kompetensi tetapi ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai, Shin et al. (2021) menemukan adanya penurunan kepuasan kerja dan peluang promosi. Madsen et al. (2021) bahkan mencatat bahwa mismatch dapat mengakibatkan ketidakhadiran jangka panjang (*long-term sickness absence*). Dalam konteks pelayaran, ketidaksesuaian kompetensi menjadi ancaman serius karena menyangkut keselamatan operasi laut. Awak kapal dengan kemampuan yang tidak memadai berpotensi menyebabkan kesalahan operasional. Penggunaan teknologi digital dalam sistem rekrutmen, seperti yang dijelaskan oleh Jurnal Ilmu Bersama (2024), dapat membantu meminimalkan risiko *mismatch* dengan mencocokkan kompetensi pelamar secara lebih akurat dengan kebutuhan posisi.

Isu Penurunan Reputasi Perusahaan Pelayaran

Reputasi merupakan aset strategis yang sangat menentukan keberhasilan perusahaan pelayaran. Fombrun dan van Riel (2020) menjelaskan bahwa reputasi perusahaan dapat rusak akibat kegagalan operasional, kesalahan manajemen, maupun krisis komunikasi. Walker (2021) menegaskan bahwa pelanggaran standar operasional dan etika bisnis berpotensi menyebabkan hilangnya kepercayaan pelanggan dan investor. Hannington (2022) mengemukakan bahwa isu internal seperti kesalahan operasional, kecelakaan, atau konflik organisasi dapat mempercepat kerusakan reputasi ketika tidak dikelola dengan baik. Dalam konteks pelayaran, Singh dan Singh (2023) menemukan bahwa keterlambatan kapal, pelanggaran keselamatan, serta ketidakpastian jadwal merupakan penyebab utama penurunan citra perusahaan maritim. Tasya dan Darmawan (2022) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa rendahnya kinerja operasional berdampak langsung pada penurunan reputasi perusahaan pelayaran nasional. Selain itu, Bednar (2021) menyoroti bahwa media memiliki peran besar dalam mempercepat kerusakan reputasi ketika terjadi krisis bisnis. Ali dan Ndubisi (2020) menambahkan bahwa kelalaian dalam tanggung jawab sosial perusahaan (CSR negligence) juga dapat menurunkan citra perusahaan di mata publik. Dengan demikian, isu reputasi perusahaan pelayaran tidak hanya terkait dengan performa layanan, tetapi juga kualitas manajemen krisis, akuntabilitas internal, serta manajemen SDM yang efektif.

Sintesis Isu Global dan Nasional

Berdasarkan tinjauan literatur, ketiga isu utama—keterlambatan penempatan awak kapal, ketidaksesuaian kompetensi, dan penurunan reputasi—memiliki hubungan yang erat dan saling memperkuat dampaknya. Keterlambatan penempatan menyebabkan gangguan operasional dan biaya tinggi, yang pada tingkat nasional berkontribusi pada inefisiensi manajemen SDM perusahaan pelayaran, dan pada tingkat internasional menyebabkan gangguan rantai pasok serta potensi pelanggaran kontrak global. Ketidaksesuaian kompetensi menurunkan produktivitas, meningkatkan risiko keselamatan, dan memperlemah daya saing pelaut nasional di pasar internasional, sehingga memperlebar kesenjangan kompetensi antarnegara. Sementara itu, penurunan reputasi perusahaan berdampak pada hilangnya kepercayaan klien, kerugian finansial, serta merosotnya citra industri pelayaran nasional, yang pada tingkat internasional dapat memengaruhi kepatuhan perusahaan terhadap standar regulator seperti IMO dan ILO. Secara keseluruhan, sintesis literatur menunjukkan bahwa

ketiga isu ini membutuhkan pendekatan manajemen SDM yang strategis dan terintegrasi untuk menjaga stabilitas operasional dan meningkatkan daya saing industri pelayaran.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa isu ketenagakerjaan dalam sektor pelayaran, khususnya keterlambatan penempatan awak kapal, ketidaksesuaian kompetensi (*skill mismatch*), dan penurunan reputasi perusahaan merupakan tantangan strategis yang saling berkaitan dan berdampak langsung pada keberlangsungan operasional industri maritim. Keterlambatan penempatan awak kapal menyebabkan gangguan jadwal pelayaran, peningkatan biaya operasional, serta ketidaksesuaian dengan kontrak kerja. Sementara itu, *skill mismatch* terbukti menurunkan produktivitas, memperbesar risiko keselamatan, serta memperlemah daya saing tenaga kerja maritim di tingkat global. Di sisi lain, lemahnya pengelolaan SDM dan performa operasional berdampak pada penurunan reputasi perusahaan, yang dapat mengurangi kepercayaan pelanggan, investor, dan regulator. Ketiga isu tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dalam industri pelayaran memerlukan pendekatan yang lebih terstruktur, adaptif, dan berbasis kompetensi. Perbaikan perencanaan SDM, optimalisasi proses rekrutmen, peningkatan pelatihan berbasis kebutuhan, serta penguatan manajemen reputasi menjadi langkah penting untuk menjaga stabilitas operasional perusahaan. Dengan demikian, strategi pengembangan SDM yang komprehensif dan selaras dengan tantangan global menjadi kunci untuk meningkatkan daya saing, profesionalisme, dan keberlanjutan industri pelayaran nasional maupun internasional

DAFTAR PUSTAKA

- Aji, B. W., Tanjung, S., Malau, A. G., & Kwartama, A. (2025). The impact of recruitment strategies and crew competencies on maritime operational performance: A study of PT Sillo Maritime Perdana Tbk.
- Ali, I. & Ndubisi, N. (2020). Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Cleaner Production*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652618333107>.
- Bednar, M. (2021). Media and Corporate Reputation. *Academy of Management Review*.
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2010.0221>.
- Fauzan, Y., Frastika, Y., Saifudin, I., & Ansar, A. A. (2025). Proses Crew Change terhadap Jumlah Ketersediaan Crew di PT Pertamina International Shipping.
- Fombrun, C., & van Riel, C. (2020). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*.
<https://link.springer.com/article/10.1057/crr.2010.21>
- Gao, T., et al. (2024). Examining the impact of job matching on workers' non-cognitive abilities. *Nature Human Behaviour*. <https://www.nature.com/articles/s41599-024-04328-z>
- Han, W., Chen, J., Wei, K., Shi, J., & Jia, G. (2023). International crew changes amid global pandemic outbreaks: Key issues and system innovations. *Maritime Policy & Management*.
- Hannington, T. (2022). How to Measure and Manage Reputational Risk. *Journal of Risk Management*. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315247896>.
- Jurnal Ilmu Bersama (2024). Efektivitas Alat Digital dalam Menekan Mismatch Rekrutmen: Ketidaksesuaian Kualifikasi Pelamar dan Kebutuhan Posisi Kerja (2024).
<https://jurnal.ilmubersama.com/index.php/factory/article/download/976/593/6252>
- Madsen, Å., et al. (2021). Education–occupation mismatch and long-term sickness absence. (Tandfonline).
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13639080.2021.1946491>.
- Muhamad, I. N. N. & Salleh, S. S. (2024). Identifying Delay Factors in Maritime Operations: A Case Study of Ship Owner Perspective.

- Nwokwu, T. C. (2020). Delay in recruitment: Evidence from a developing country. *International Journal of Human Resource Studies*.
- Putri, M. K., Barasa, L., & Tampubolon, B. M. (2024). Impact of Crew Change on Contractual Adherence in Maritime Industry: A Case Study of PT. Amas Iscindo Utama.
- Rikala, P., et al. (2024). Understanding and measuring skill gaps in Industry 4.0. (ScienceDirect). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162524000027>.
- Singh, J., & Singh, H. (2023). Reputational risk management in the maritime industry. *Maritime Policy & Management*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03088839.2022.2047906>
- Suleman, A., & Paul, J. (2024). Human resource management and skill mismatch in the digital era. *Journal of Business Research*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482223002230>
- Tasya, H., & Darmawan, R. (2022). Dampak kinerja operasional pelayanan terhadap citra dan reputasi perusahaan pelayaran nasional. *Jurnal Transportasi dan Logistik Indonesia (ITL Trisakti)*. <https://journal.itltrisakti.ac.id/index.php/jtli/article/view/215>
- Walker, K. (2021). A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature. (*Business Ethics Quarterly*). <https://www.cambridge.org/core/journals/business-ethics-quarterly>.
- Weniastuti. (2023). Analisis keterlambatan crew on board dalam pergantian crew kapal di PT Awedhia Crew Management pada saat pandemi COVID-19. [Tesis, Universitas Maritim Indonesia].