



ANALISIS INDIKATOR MOTIVATIONAL DETERIORATION PERWIRA LAUT PT PELNI (PERSERO) JAKARTA DALAM PENEMPATAN TIPE KAPAL

ANALYSIS OF MOTIVATIONAL DETERIORATION INDICATORS OF PT PELNI (PERSERO) JAKARTA SEA OFFICERS IN SHIP TYPE PLACEMENT

Reno Fandika¹

¹Pascasarjana Universitas Pamulang, Email : renofandika@gmail.com

*email koresponden: renofandika@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.62567/ijosse/1266>

Abstract

The purpose of this study is to determine and analyze the indicators of motivational deterioration in marine officers of PT PELNI (Persero) Jakarta related to their preferences in ship type placement (2000 pax, 1000 pax, and 500 pax), identify the main indicators that cause the decline in motivation of marine officers of PT PELNI (Persero) Jakarta, and analyze the relationship between indicators of motivational deterioration with marine officers' preferences for different types of ships. In this study, researchers used a qualitative method with a descriptive form and emphasized the use of motivation theory and the concept of motivational deterioration to analyze indicators of motivational deterioration of marine officers of PT PELNI (Persero) Jakarta in ship type placement. From the results of the study it is known that there is a salary gap that has not been adjusted to the applicable career pattern for the promotion path, which is one of the main factors triggering the decline in motivation of marine officers of PT PELNI (Persero) Jakarta in ship type placement, as well as other factors that contribute to motivational deterioration, namely the absence of a clear career pattern system and a promotion path that is not running optimally, this condition affects the preferences and performance of marine officers in assignments on various types of ships. The data was obtained from books, scientific journals, official company and government websites, company directors' decrees, and valid online media articles.

Keywords : Indicator Analysis, Marine Officer, Motivational Deterioration, PT PELNI (Persero), Ship Type.

Abstrak

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis indikator *motivational deterioration* (penurunan motivasi) pada perwira laut PT PELNI (Persero) Jakarta



terkait dengan preferensi mereka dalam penempatan tipe kapal (2000 *pax*, 1000 *pax*, dan 500 *pax*), mengidentifikasi indikator utama yang menyebabkan penurunan motivasi perwira laut PT PELNI (Persero) Jakarta, dan menganalisis hubungan antar indikator penurunan motivasi dengan preferensi perwira laut terhadap tipe kapal yang berbeda. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode kualitatif dengan bentuk deskriptif serta menekankan penggunaan teori motivasi dan konsep *motivational deterioration* untuk menganalisis indikator penurunan motivasi perwira laut PT PELNI (Persero) Jakarta dalam penempatan tipe kapal. Dari hasil penelitian diketahui bahwa adanya *gap* gaji yang belum disesuaikan dengan pola karir yang berlaku untuk alur promosi, yang menjadi salah satu faktor utama pemicu penurunan motivasi perwira laut PT PELNI (Persero) Jakarta dalam penempatan tipe kapal, serta faktor-faktor lain yang berkontribusi terhadap *motivational deterioration*, yaitu belum adanya sistem pola karir yang jelas dan alur promosi yang tidak berjalan optimal, kondisi ini mempengaruhi preferensi dan kinerja perwira laut dalam penugasan pada berbagai tipe kapal. Data-data tersebut diperoleh dari buku, jurnal ilmiah, *website* resmi perusahaan dan pemerintah, surat keputusan direksi perusahaan, artikel media *online* yang valid.

Kata Kunci : Analisis Indikator, *Motivational Deterioration*, Perwira Laut, PT PELNI (Persero), Tipe Kapal.

1. PENDAHULUAN

Salah satu faktor yang mendorong kemajuan suatu organisasi adalah dengan adanya keberadaan Sumber Daya Manusia (SDM) nya. Manusia dapat menjadikan suatu organisasi tersebut menjadi organisasi yang efektif, dapat mengelola sumber daya lain dengan baik, menerapkan strategi tujuan organisasi dengan bijak, mengontrol kualitas, serta merancang seluruh operasional organisasi sampai dengan menghasilkan maupun memasarkan produk dan jasa. Motivasi (*motivation*) dapat diartikan sebagai kekuatan yang muncul dalam diri seseorang, yang nantinya hal tersebut dapat membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi adalah faktor utama yang mendorong diri seseorang untuk melakukan segala macam aktivitas yang ia lakukan.¹

Teori motivasi dalam MSDM mengacu pada berbagai pendekatan dan model yang digunakan untuk memahami dan meningkatkan motivasi pegawai dalam suatu organisasi. Teori Hierarki Kebutuhan yang diperkenalkan oleh Abraham A. Maslow pada tahun 1943, mengidentifikasi lima kebutuhan yang harus dipenuhi secara bertahap, yaitu *Physiological Needs* (Kebutuhan Fisiologis), *Safety Needs* (Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan), *Social Needs* (Kebutuhan Sosial), *Esteem Needs* (Kebutuhan Penghargaan), dan *Self-Actualization Needs* (Aktualisasi Diri). Dalam konteks MSDM, penerapan teori ini membantu organisasi dalam mengembangkan strategi yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan pegawai secara holistik, dari yang paling dasar hingga kebutuhan tertinggi. Penerapan teori motivasi dalam MSDM tidak hanya meningkatkan kesejahteraan pegawai, tetapi juga berdampak positif pada produktivitas organisasi secara keseluruhan. Pegawai yang kebutuhannya terpenuhi cenderung

¹ Salimah, N., Rengganis, Z. M., & Ismail, I. (2024). Teori Motivasi dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Sebuah Perusahaan, *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(11), 1-11. DOI: <https://jurnal.mediaakademik.com/index.php/jma/article/view/1018>.



lebih termotivasi, berkomitmen dan loyal, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang organisasi.²

PT PELNI (Persero) sebagai tulang punggung transportasi laut di Indonesia, mengoperasikan armada yang signifikan dengan total 26 kapal penumpang. Armada ini terdiri dari tiga tipe utama kapal yang dibedakan berdasarkan kapasitas penumpangnya, yaitu kapal dengan daya angkut hingga 2000 penumpang, kapal berkapasitas 1000 penumpang, dan kapal yang lebih kecil dengan kapasitas 500 penumpang. Distribusi operasional kapal-kapal ini terpusat di beberapa pelabuhan utama yang berfungsi sebagai *home base*, termasuk Jakarta, Surabaya, Makassar, Bitung, dan Ambon. Menariknya, mayoritas SDM pelaut PT PELNI, mencapai 69%, berdomisili di Pulau Jawa, menunjukkan sentralitas pulau tersebut dalam penyediaan tenaga kerja maritim bagi perusahaan.³

Robert L. Mathis dan John H. Jackson mendefinisikan konsep *motivational deterioration* (penurunan motivasi) adalah proses dinamis di mana dorongan, semangat, dan keinginan untuk bertindak atau mencapai tujuan berkurang dari waktu ke waktu. Secara umum, *motivational deterioration* dapat diartikan sebagai melemahnya kekuatan internal dan eksternal yang mendorong individu untuk bertindak. Dalam rangka mendukung penelitian yang dilakukan maka disampaikan *gap* gaji menjadi salah satu indikator *motivational deterioration* pegawai sebagai hasil dari penelitian-penelitian terdahulu mengenai indikator yang peneliti gunakan pada penelitian ini, yaitu:⁴

Gap Gaji sebagai Indikator Motivational Deterioration Pegawai

	Hasil Penelitian	Peneliti
Gap Gaji sebagai Indikator Motivational Deterioration Pegawai	Gap Gaji sebagai Indikator yang mempengaruhi motivasi kerja awak kapal dalam memilih tipe kapal.	Wiyono, S. T., & Kuncowati. (2022).
	Gap Gaji sebagai faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai di suatu perusahaan.	Athalla, M. B., & Sofia, E. (2023).
	Gap Gaji berpengaruh signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai.	Darmawan, K. (2020).

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka terdapat fenomena *motivational deterioration* perwira laut PT PELNI (Persero) Jakarta dalam penempatan tipe kapal. Temuan awal mengindikasikan adanya *gap* gaji yang belum disesuaikan dengan pola karir yang berlaku untuk alur promosi, yang diduga kuat menjadi salah satu faktor utama pemicu penurunan motivasi. Dampak *gap* gaji dan faktor-faktor lain yang berkontribusi terhadap *motivational deterioration*, serta bagaimana kondisi ini mempengaruhi preferensi dan kinerja perwira laut dalam penugasan pada berbagai tipe kapal (2000 *pax*, 1000 *pax*, dan 500 *pax*), membuat peneliti tertarik untuk mengetahui dan menganalisis indikator *motivational deterioration* perwira laut PT PELNI (Persero) Jakarta dalam penempatan tipe kapal.

²Salimah, N., Rengganis, Z. M., & Ismail, I. (2024). Teori Motivasi dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Sebuah Perusahaan, Jurnal Media Akademik (JMA), 2(11), 1-11. DOI: <https://jurnal.mediaakademik.com/index.php/jma/article/view/1018>.

³ PT Pelayaran Nasional Indonesia. (2019). Tentang PT PELNI, diunduh pada tanggal 2 Mei 2024 dari <https://www.pelni.co.id/tentang-kami>.

⁴ Wiyono & Kuncowati, 2022; Athalla & Sofia, 2023; & Darmawan, 2020.



2. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode kualitatif dengan bentuk deskriptif serta menekankan penggunaan teori motivasi dan konsep *motivational deterioration* untuk menganalisis indikator penurunan motivasi perwira laut PT PELNI (Persero) Jakarta dalam penempatan tipe kapal. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Studi Pustaka (*Literature Study*), dengan pengumpulan data melalui berbagai sumber pustaka termasuk buku, jurnal ilmiah, *website* resmi perusahaan dan pemerintah, surat keputusan direksi perusahaan, artikel media *online* yang valid, serta *Focus Group Discussion* (FGD) dan Wawancara.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil *Focus Group Discussion* (FGD)

Temuan awal mengindikasikan adanya *gap* gaji yang belum disesuaikan dengan pola karir yang berlaku untuk alur promosi, yang diduga kuat menjadi salah satu faktor utama pemicu penurunan motivasi perwira laut PT PELNI (Persero) Jakarta dalam penempatan tipe kapal.

FGD dilakukan sebanyak dua kali kepada dua kelompok, yaitu kelompok FGD 1 dan kelompok FGD 2. Kegiatan FGD dilakukan di Kantor Pusat PT PELNI (Persero) Jl. Gajah Mada No. 14, Jakarta Pusat, 10130 DKI Jakarta, Indonesia pada waktu yang berbeda, dengan durasi masing-masing pertemuan FGD yang berbeda.

Berdasarkan analisis tematik yang telah dilakukan terhadap hasil FGD mahasiswa, triangulasi (*triangulation of data*) melalui *In-Depth Interview* perwira laut, didapatkan bahwa terdapat tiga indikator terkait faktor-faktor yang mempengaruhi *motivational deterioration* perwira laut PT PELNI (Persero) Jakarta dalam penempatan tipe kapal sebagai berikut:

1) Adanya *Gap* Gaji yang Belum Disesuaikan dengan Pola Karir yang Berlaku untuk Alur Promosi

Perwira laut berpendapat bahwa faktor adanya *gap* gaji yang belum disesuaikan dengan pola karir yang berlaku untuk alur promosi dapat mempengaruhi penurunan motivasi perwira laut PT PELNI (Persero) Jakarta dalam penempatan tipe kapal.

“...saya merintis di PT PELNI (Persero) dari tipe kapal barang sampai dengan kapal penumpang 2000 *pax*, di kapal penumpang 2000 *pax* KM Umsini saya ditempatkan posisi mulai dari Masinis IV Yr sampai naik menjadi Masinis II, serta paling lama ditempatkan posisi sebagai Masinis III Sr, tetapi saat ini di kapal penumpang 500 *pax* KM Jetliner, saya malah masih sebagai Masinis III, menurut saya ini sangat turun sekali, karena masalah gaji juga turun sekali”.

“...kalau boleh memilih, dari segi gaji saya mau ditempatkan di kapal penumpang 2000 *pax*, karena jika dibandingkan dari dua tipe kapal lainnya secara gaji jauh berbeda, kemudian dari segi pekerjaan, saya *prefer* ditugaskan sebagai Masinis IV di kapal penumpang 1000 *pax*, karena secara pekerjaan lebih *simple*, namun lebih banyak waktu



**Indonesian Journal of Social Science and Education
(IJOSSE)**

Journal page is available to
<https://e-jurnal.jurnalcenter.com/index.php/ijosse/index>
 Email: admin@jurnalcenter.com



untuk manuver. Masukan dari saya mohon diperhatikan lagi gaji pada posisi Masinis III di kapal penumpang 500 *pax* dan Masinis IV di kapal penumpang 1000 *pax*”.

Frekuensi kemunculan tertinggi pertama untuk faktor yang mempengaruhi *motivational deterioration* perwira laut, yaitu adanya *gap* gaji yang belum disesuaikan dengan pola karir yang berlaku untuk alur promosi.

2) Belum Adanya Sistem Pola Karir yang Jelas

Fenomena penurunan motivasi perwira laut PT PELNI (Persero) Jakarta dalam penempatan tipe kapal pada tahun 2025 mengindikasikan belum adanya sistem pola karir yang jelas.

“...saya mulai berkarir dari kapal barang, kemudian ke kapal penumpang 500 *pax* dan 1000 *pax*, saya pernah bertugas di 3 kapal barang, KM Caraka Jaya Niaga III-32, KM Lognus 4, dan KM Lognus 1. Menurut saya, banyak dari perwira laut PT PELNI (Persero) yang tidak pernah merasakan kapal barang atau kapal penumpang 500 *pax* dan 1000 *pax*, tetapi di kapal penumpang 2000 *pax* sudah mendapatkan posisi yang bagus”.

Frekuensi kemunculan tertinggi kedua untuk faktor yang mempengaruhi *motivational deterioration* perwira laut, yaitu belum adanya sistem pola karir yang jelas.

3) Alur Promosi yang Tidak Berjalan Optimal

Alur promosi yang tidak berjalan optimal menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi penurunan motivasi perwira laut PT PELNI (Persero) Jakarta dalam penempatan tipe kapal.

“...saya sudah mau pensiun, saya berharap tidak ditugaskan di kapal penumpang 1000 *pax*”.

“...jika diperkenankan saya memilih bertugas di kapal penumpang 2000 *pax* saja, walaupun hanya bisa ditempatkan posisi sebagai Masinis IV”.

“...kalau saya ditugaskan di kapal penumpang 1000 *pax*, saya merasa tidak mampu karena saya sudah tidak kuat fisik dan kurang istirahat”.

“...jika ditugaskan di kapal penumpang 1000 *pax*, saya sudah tidak bisa, karena tidak kuat fisik karena saya sudah tua berusia 56 tahun dan mau pensiun juga”.

Frekuensi kemunculan tertinggi ketiga untuk faktor yang mempengaruhi *motivational deterioration* perwira laut, yaitu alur promosi yang tidak berjalan optimal.



Indikator *Motivational Deterioration* Perwira Laut PT PELNI (Persero) Jakarta dalam Penempatan Tipe Kapal dapat dilihat pada tabel berikut:⁵

Indikator *Motivational Deterioration* Perwira Laut PT PELNI (Persero)

Jakarta dalam Penempatan Tipe Kapal dari Hasil FGD

No	Indikator	Frekuensi Kemunculan
1	Adanya <i>gap</i> gaji yang belum disesuaikan dengan pola karir yang berlaku untuk alur promosi	8
2	Belum adanya sistem pola karir yang jelas	6
3	Alur promosi yang tidak berjalan optimal	5
4	<i>Home base</i> kapal	3
5	Rute kapal	3
6	Beban kerja	2

B. Hasil Wawancara

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti dilakukan pada bulan Mei 2025. Hasil penelitian ini diperoleh dengan teknik FGD yang mendalam dengan narasumber sebagai bentuk pencarian data dan observasi non partisipan di lapangan yang kemudian peneliti analisis, berikut merupakan tabel jadwal wawancara informan utama yang dilakukan oleh peneliti:⁶

Jadwal Wawancara dengan Perwira Laut PT PELNI (Persero) sebagai Informan
Utama

Identitas Informan	Usia	Bagian	Tanggal	Tempat Wawancara
Mualim IV di KM Leuser	27 Tahun	Dek	Senin, 19 Mei 2025	Zoom Meeting
Masinis IV di KM Lawit	29 Tahun	Mesin	Senin, 19 Mei 2025	Zoom Meeting
Mualim III di KM Awu	30 Tahun	Dek	Senin, 19 Mei 2025	Zoom Meeting
Masinis III di KM Jetliner	31 Tahun	Mesin	Senin, 19 Mei 2025	Zoom Meeting
Mualim IV di KM Tilongkabila	25 Tahun	Dek	Kamis, 22 Mei 2025	Zoom Meeting
Mualim IV di KM Binaiya	31 Tahun	Dek	Kamis, 22 Mei 2025	Zoom Meeting
Masinis II di KM Wilis	30 Tahun	Mesin	Kamis, 22 Mei 2025	Zoom Meeting
Masinis III di KM Egon	30 Tahun	Mesin	Kamis, 22 Mei 2025	Zoom Meeting

⁵ Peneliti, 2025.

⁶ Peneliti, 2025.



Informan utama penelitian ini terdiri dari 8 informan, 4 informan merupakan perwira laut PT PELNI (Persero) di bagian dek dan 4 informan lainnya adalah perwira laut PT PELNI (Persero) di bagian mesin.

Peneliti melakukan FGD sebagai metode pengumpulan data yang bertujuan untuk memperjelas dan memperkuat data yang diperoleh di lapangan. Keseluruhan informasi tersebut dipilih dengan menggunakan teknik *purposive sampling* karena teknik ini mencakup orang-orang yang diseleksi atas dasar kriteria-kriteria yang dibuat peneliti berdasarkan tujuan penelitian. Kriteria dari informan yang dipilih, yaitu memiliki kriteria yang berdasarkan ketentuan yang telah peneliti tentukan untuk kemudian dipertimbangkan oleh peneliti, sesuai dengan keterkaitan mereka dengan penelitian ini.

Berikut merupakan deskripsi identitas informan utama perwira laut PT PELNI (Persero):

- 1) Mualim IV di KM Leuser di bagian dek.
- 2) Masinis IV di KM Lawit di bagian mesin.
- 3) Mualim III di KM Awu di bagian dek.
- 4) Masinis III di KM Jetliner di bagian mesin.
- 5) Mualim IV di KM Tilongkabila di bagian dek.
- 6) Mualim IV di KM Binaiya di bagian dek.
- 7) Masinis II di KM Wilis di bagian mesin.
- 8) Masinis III di KM Egon di bagian mesin.

Adapun identitas dari informan utama yang dipilih dalam penelitian ini adalah pihak yang menurut peneliti dapat memenuhi kebutuhan peneliti dalam melakukan penelitian ini, dengan menggunakan teknik *Purposive Sampling*.

Berikut merupakan daftar pertanyaan wawancara yang berfungsi untuk menjawab rumusan masalah pada penelitian ini:⁷

Daftar Pertanyaan Wawancara

No	Daftar Pertanyaan Wawancara
1	Sudah berapa lama Anda bekerja sebagai perwira laut di PT PELNI (Persero)?
2	Apa saja kapal tempat ada ditugaskan selama bekerja di PT PELNI (Persero)?
3	Bagaimana Anda menggambarkan perbedaan suasana kerja dan budaya ⁷ antar tipe kapal? Apakah ada momen atau pengalaman yang sangat membekas terkait hal itu?
4	Apakah Anda merasa tingkat motivasi Anda berubah tergantung pada tipe kapal tempat Anda ditugaskan? Jelaskan.
5	Menurut Anda, apakah ada rekan perwira laut yang terlihat lebih cepat kehilangan semangat kerja? Apa yang biasanya menjadi keluhan mereka?
6	Apakah Anda melihat perbedaan sikap atau perilaku (misalnya menarik diri, tidak antusias, mudah marah) antar perwira laut tergantung pada penempatannya di tipe kapal tertentu?
7	Menurut Anda, apa saja faktor utama yang menyebabkan penurunan motivasi perwira laut?
8	Pernahkah Anda merasa ingin berhenti atau berpindah karena kondisi di kapal? Ceritakan proses berpikir Anda saat menghadapi perasaan

⁷ Peneliti, 2025.



Berikut merupakan hasil wawancara dari informan utama pada penelitian ini:⁸

Indikator *Motivational Deterioration* Perwira Laut PT PELNI (Persero) Jakarta dalam

Penempatan Tipe Kapal dari Hasil Wawancara

No	Indikator	Mualim IV di KM Leuser	Masinis IV di KM Lawit	Mualim III di KM Awu	Masinis III di KM Jetliner	Mualim IV di KM Tilongkabila	Mualim IV di KM Binaiya	Masinis II di KM Wilis	Masinis III di KM Egon
1	Adanya <i>gap</i> gaji yang belum disesuaikan dengan pola karir yang berlaku untuk alur promosi	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	Belum adanya sistem pola karir yang jelas	✓		✓	✓	✓	✓		✓
3	Alur promosi yang tidak berjalan optimal	✓	✓		✓			✓	✓

Dari hasil FGD dan wawancara mendalam sebagai triangulasi (*triangulation of data*) membuktikan temuan awal, yaitu adanya *gap* gaji yang belum disesuaikan dengan pola karir yang berlaku untuk alur promosi, yang diduga kuat menjadi salah satu faktor utama pemicu penurunan motivasi perwira laut PT PELNI (Persero) Jakarta dalam penempatan tipe kapal serta faktor-faktor lain yang berkontribusi terhadap *motivational deterioration*, antara lain belum adanya sistem pola karir yang jelas dan alur promosi yang tidak berjalan optimal.

Berikut adalah perbedaan indikator *motivational deterioration* dengan mempertimbangkan faktor gaji dan pola karir:⁹

1) Kapal dengan Kapasitas Besar (2000 pax):

- Karakteristik: Kapal ini seringkali menjadi kapal unggulan atau kapal dengan visibilitas tinggi. Perwira memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap kompensasi dan jalur karir yang jelas karena kompleksitas operasional dan beban kerja yang tinggi.
- Indikator *Motivational Deterioration* yang Menonjol: (1) Kekecewaan terhadap Kompensasi, perwira merasa bahwa gaji mereka tidak sebanding dengan tanggung jawab dan tekanan kerja di kapal besar, terutama jika ada *gap* gaji yang signifikan; (2) Frustrasi terhadap Promosi, meskipun di kapal besar ada banyak posisi, jika alur promosi tidak optimal atau pola karir tidak jelas, perwira bisa merasa terjebak atau tidak dihargai, padahal mereka memiliki pengalaman yang luas; (3) Penurunan Inisiatif dalam Pelayanan Prima, jika motivasi dasar terganggu oleh faktor gaji dan karir, fokus pada peningkatan kualitas pelayanan penumpang bisa menurun; dan (4) Peningkatan Keinginan Pindah/Mencari Peluang Lain, perwira dengan pengalaman di kapal besar mungkin lebih mudah mencari peluang di luar PT PELNI (Persero) jika mereka merasa tidak ada prospek di dalam.

⁸ Data Diolah, 2025.

⁹ Peneliti, 2025.



- 2) Kapal dengan Kapasitas Menengah (1000 pax):
 - a. Karakteristik: Kapal ini bisa menjadi jembatan antara kapal besar dan kecil. Perwira menghadapi tantangan adaptasi dan ekspektasi yang bervariasi.
 - b. Indikator *Motivational Deterioration* yang Menonjol: (1) Ketidakpastian Karir, perwira merasa tidak yakin apakah pengalaman mereka di kapal menengah akan diakui untuk promosi ke kapal yang lebih besar atau posisi darat, terutama jika sistem pola karir belum jelas; (2) Perbandingan Gaji, perwira di kapal ini membandingkan gaji mereka dengan perwira di kapal yang lebih besar atau lebih kecil, dan *gap* gaji dapat memicu ketidakpuasan; (3) Penurunan Keterlibatan dalam Pelatihan, jika promosi terasa tidak pasti, motivasi untuk mengikuti pelatihan atau mengembangkan diri berkurang; dan (4) Peningkatan Absenteisme atau Cuti Sakit, sebagai bentuk pelarian dari ketidakpuasan yang terakumulasi.
- 3) Kapal dengan Kapasitas Kecil (500 pax):
 - a. Karakteristik: Kapal ini seringkali beroperasi di rute-rute yang lebih terpencil atau dengan frekuensi yang lebih rendah, dengan kru yang lebih sedikit.
 - b. Indikator *Motivational Deterioration* yang Menonjol: (1) Rasa Terpinggirkan dalam Promosi, perwira di kapal kecil merasa kurang diperhatikan dalam alur promosi yang tidak optimal dibandingkan rekan-rekan mereka di kapal yang lebih besar, meskipun mereka memiliki loyalitas dan pengalaman yang panjang; (2) Frustrasi terhadap *Gap* Gaji yang Dirasa Tidak Adil, mengingat beban kerja individu yang tinggi dan potensi isolasi, *gap* gaji bisa terasa lebih menyakitkan karena mereka merasa kontribusi mereka kurang dihargai; (3) Demotivasi untuk Bertahan, jika tidak ada pola karir yang jelas dan promosi sulit, perwira di kapal kecil mungkin merasa tidak ada insentif untuk tetap bertahan di perusahaan; dan (4) Penurunan Semangat Kerja Tim, meskipun kru kecil, faktor gaji dan karir bisa merusak moral dan kerja sama tim.

Faktor-faktor seperti *gap* gaji, ketiadaan pola karir yang jelas, dan alur promosi yang tidak optimal adalah faktor fundamental yang dapat memperburuk *motivational deterioration* di seluruh perwira laut PT PELNI (Persero) dan seberapa parah dampaknya dapat bervariasi antara perwira di kapal 2000 *pax*, 1000 *pax*, dan 500 *pax*, tergantung pada konteks operasional, ekspektasi, dan persepsi keadilan di masing-masing tipe kapal.

4. KESIMPULAN

Dari hasil FGD dan wawancara mendalam sebagai triangulasi (*triangulation of data*) pada penelitian ini membuktikan bahwa:

- 1) Penempatan tipe kapal bisa berdampak signifikan pada berbagai aspek pekerjaan perwira laut PT PELNI (Persero), seperti beban kerja, jenis tugas, fasilitas yang tersedia, hingga prospek karir. Perwira yang merasa tidak cocok atau tidak termotivasi dengan tipe kapal tertentu mengalami *motivational deterioration* (penurunan motivasi).
- 2) Perbedaan indikator *motivational deterioration* antar perwira laut PT PELNI (Persero) pada tipe kapal dengan kapasitas penumpang yang berbeda (2000 *pax*,



1000 *pax*, dan 500 *pax*) disebabkan oleh faktor-faktor terkait gaji dan pola karir. Faktor-faktor seperti *gap* gaji, belum adanya sistem pola karir yang jelas, dan alur promosi yang tidak berjalan optimal adalah pemicu *motivational deterioration* dan seberapa parah dampaknya bisa berbeda tergantung pada karakteristik spesifik tiap tipe kapal, antara lain: (a) Kapal dengan Kapasitas Besar (2000 *pax*), seringkali menjadi kapal unggulan atau kapal dengan visibilitas tinggi. Perwira memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap kompensasi dan jalur karir yang jelas karena kompleksitas operasional dan beban kerja yang tinggi; (b) Kapal dengan Kapasitas Menengah (1000 *pax*), bisa menjadi jembatan antara kapal besar dan kecil. Perwira menghadapi tantangan adaptasi dan ekspektasi yang bervariasi; dan (c) Kapal dengan Kapasitas Kecil (500 *pax*), seringkali beroperasi di rute-rute yang lebih terpencil atau dengan frekuensi yang lebih rendah, dengan kru yang lebih sedikit.

- 3) Dengan demikian, maka peneliti mengetahui bahwa adanya *gap* gaji yang belum disesuaikan dengan pola karir yang berlaku untuk alur promosi, yang menjadi salah satu faktor utama pemicu penurunan motivasi perwira laut PT PELNI (Persero) Jakarta dalam penempatan tipe kapal, serta faktor-faktor lain yang berkontribusi terhadap *motivational deterioration*, yaitu (a) Belum adanya sistem pola karir yang jelas; dan (b) Alur promosi yang tidak berjalan optimal, kondisi ini mempengaruhi preferensi dan kinerja perwira laut dalam penugasan pada berbagai tipe kapal (2000 *pax*, 1000 *pax*, dan 500 *pax*). Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis kepada manajemen PT PELNI (Persero) untuk meningkatkan motivasi perwira laut dan mengoptimalkan penempatan personel sesuai dengan kompetensi dan aspirasi karir mereka.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, I., Saputra, H. E., & Imanda, A. (2019). Pengaruh Sistem Informasi Manajemen terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan di PT Jasaraharja Putra Cabang Bengkulu, *Professional: Jurnal Komunikasi dan Administrasi Publik*, 6(1). DOI: <https://doi.org/10.37676/professional.v6i1.837>
- Athalla, M. B., & Sofia, E. (2023). Analysis of the Influence of Motivation, Work Environment, and Compensation on Employee Loyalty at PT Plus Tra Coating Industries, *Journal of Management and Energy Business*, 2(2), 95-104. DOI: <https://doi.org/10.54595/jmneb.v2i2.37>
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (Fifth Edition)*. Los Angeles: Sage.
- Darmawan, K. (2020). Salary: Does Affect Employee Motivation and Performance?, *International Journal of Accounting and Management Research*, 1(2), 46-51. DOI: [10.30741/ijamr.v1i2.642](https://doi.org/10.30741/ijamr.v1i2.642)
- Djari, J. A. (2018). Analisis Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Motivasi (Studi pada Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang), *Dinamika Bahari*, 9(1), 2197-2203. DOI: <https://doi.org/10.46484/db.v9i1.87>
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heller, R., (1998), *Motivating People*. London: Dorling Kindersley.
- Indriati, I. H. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Yogya



- Chicken Daerah Istimewa Yogyakarta), *Jurnal Manajemen*, 8(2), 111-122. DOI: <https://doi.org/10.26460/jm.v8i2.694>
- Kesumah, P., & Pringgabayu, D. (2021). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Swasta di Bandung, *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 12(1), 39-46. DOI: <https://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=2489645&val=23660&title=pengaruh%20kompetensi%20motivasi%20dan%20budaya%20perusahaan%20terhadap%20kinerja%20karyawan%20politeknik%20swasta%20di%20bandung>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mas'ood, M. (1990). *Ilmu Hubungan Internasional, Disiplin dan Metodologi*. Jakarta: LP3ES.
- Priyono, & Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- PT Pelayaran Nasional Indonesia. (2025). *Tentang Kami*, diunduh pada tanggal 20 Mei 2025 dari <https://agencies.pelni.co.id/tentang>
- PT Pelayaran Nasional Indonesia. (2019). *Temukan Kami*, diunduh pada tanggal 3 Mei 2024 dari <https://www.pelni.co.id/kontak-kami>
- PT Pelayaran Nasional Indonesia. (2019). *Tentang PT PELNI*, diunduh pada tanggal 2 Mei 2024 dari <https://www.pelni.co.id/tentang-kami>
- PT PELNI (Persero). (2017). Peraturan Dinas Awak Kapal PT PELNI (Persero). Jakarta.
- Robbins, S. P., & Judge T. A. (2015). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Rusilowati, U., Hamsinah, Sudaryana, Y., Supratikta, H., Madinsyah, A., Sunardi, N., Mukrodi, Sugiyanto, Marjohan, M., Budiman, S., Juhaeri, Sugiyarti, E., & Wahyudi. (2018). *Buku Pedoman Penulisan Tesis: Program Pascasarjana (S2) Magister Manajemen*. Banten: Universitas Pamulang.
- Salimah, N., Rengganis, Z. M., & Ismail, I. (2024). Teori Motivasi dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Sebuah Perusahaan, *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(11), 1-11. DOI: <https://jurnal.mediaakademik.com/index.php/jma/article/view/1018>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmana, A., Sudardi, & Adi, S. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Personel di Kapal Perang Republik Indonesia, *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 17(1), 17-23. DOI: <https://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/KINERJA/article/view/6353>
- Surat Keputusan Direksi PT PELNI (Persero) No. 12.19/08/SK/HKO.01/2023 tentang Pola Pengembangan Karir Jabatan Pegawai Laut di PT PELNI (Persero).
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wiyono, S. T., & Kuncowati. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Keteladanan Pemimpin terhadap Peningkatan Kinerja Awak Kapal, *Jurnal Sains dan Teknologi Maritim*, 23(1), 79-84. DOI: <http://dx.doi.org/10.33556/jstm.v23i1.330>

**Indonesian Journal of Social Science and Education
(IJOSSE)**

Journal page is available to

<https://e-jurnal.jurnalcenter.com/index.php/ijosse/index>Email: admin@jurnalcenter.com

- Wulansari, P., & Rahmi, A. U. (2019). The Effect of Employee Competence and Motivation on Employee Performance, *Advances in Economics, Business and Management Research*, 65(1), 683-685. DOI: <https://doi.org/10.2991/icebef-18.2019.146>
- Yuliana. (2017). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan pada PT Haluan Star Logistic, *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 17(2), 135-150. DOI: <https://www.neliti.com/id/publications/462425/pengaruh-kompetensi-dan-motivasi-kerja-terhadap-kinerja-karyawan-perusahaan-pada>
- Yusuf, M., Haryoto, C., Husainah, N., & Nuraeni. (2023). *Teori Manajemen*. Sumatera Barat: Yayasan Pendidikan Cendekia Muslim.