

STUDI KASUS FAKTOR INTERNAL DAN ESKTERNAL PEMBENTUK MOTIVASI KERJA SERTA IMPLIKASINYA BAGI KINERJA KARYAWAN DI PT AKADEMIK LAUT SELATAN (ALS)

Syamsul Hidayat¹, Ismi Iftikad²Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Raden Rahmat Malang
syamsulhidayat8339@gmail.com¹, ismi_iftikad@gmail.ac.id²,**Abstract**

This study aims to identify the internal and external factors that shape employee work motivation and to analyze their implications for employee performance at PT Akademik Laut Selatan (ALS), a cold storage and seafood trading company in Malang Regency. A qualitative case study approach was employed. Informants were purposively selected from management and employees; data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation, analyzed using the Miles and Huberman interactive model, and validated through source and technique triangulation. The findings show that work motivation is shaped by internal factors, namely job satisfaction, recognition, and interpersonal relations, and by external factors, namely business stability, seasonal fluctuations in seafood supply, and the trust of partners and customers. Internal factors are more dominant, while external factors influence the rise and fall of work enthusiasm across seasons. The implications for performance appear in varying target achievement, attendance, and work initiative: employees who feel appreciated and have good working relationships are more consistent, whereas those who are rarely involved tend to perform at a flat level. It is concluded that work motivation is dynamic, so management should strengthen inclusive communication, equitable distribution of additional tasks, and consistent appreciation to sustain employee performance.

Keywords: *work motivation, internal and external factors, employee performance, qualitative case study, PT Akademik Laut Selatan*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang membentuk motivasi kerja karyawan serta menganalisis implikasinya bagi kinerja karyawan di PT Akademik Laut Selatan (ALS), sebuah perusahaan cold storage dan trading *seafood* di Kabupaten Malang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Informan dipilih secara *purposive* dari unsur pimpinan dan karyawan data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, dianalisis dengan model interaktif Miles dan Huberman, serta diperiksa keabsahannya melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dibentuk oleh faktor internal berupa kepuasan kerja, penghargaan, dan relasi antarkaryawan, serta faktor eksternal berupa stabilitas usaha, fluktuasi musiman pasokan hasil laut, dan kepercayaan mitra maupun pelanggan. Faktor internal tampil lebih dominan, sedangkan faktor eksternal memengaruhi naik turunnya semangat kerja mengikuti musim. Implikasinya bagi kinerja tampak pada variasi capaian target, kehadiran, dan inisiatif kerja: karyawan yang merasa dihargai dan memiliki relasi kerja yang baik lebih konsisten, sedangkan karyawan yang jarang dilibatkan cenderung berkinerja datar. Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja bersifat dinamis, sehingga manajemen perlu memperkuat

Article history

Received: Oktober 2026

Reviewed: Oktober 2026

Published: Oktober 2026

Plagiarism checker no 80

Copyright : author**Publish by : musytari**

This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

komunikasi inklusif, pemerataan tugas tambahan, dan apresiasi yang konsisten untuk menjaga kinerja karyawan secara berkelanjutan. Kata Kunci: motivasi kerja, faktor internal dan eksternal, kinerja karyawan, studi kasus kualitatif, PT Akademik Laut Selatan	
---	--

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi, karena secanggih apa pun teknologi dan sebesar apa pun modal yang dimiliki perusahaan, seluruh sumber daya tersebut tidak akan berjalan optimal tanpa dukungan karyawan yang berkualitas dan termotivasi. Kinerja karyawan menjadi indikator utama efektivitas pengelolaan SDM, sebab kinerja individu yang tinggi secara akumulatif bermuara pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Pada tataran nasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan masih menjadi persoalan yang terus berulang di berbagai jenis perusahaan di Indonesia, mulai dari perusahaan swasta berskala besar hingga usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) [1]. Studi kualitatif menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan tidak lahir dari satu sebab tunggal, melainkan dari kombinasi faktor internal, seperti kepuasan kerja, penghargaan, dan hubungan antarkaryawan, serta faktor eksternal, seperti stabilitas usaha dan dukungan dari pihak luar perusahaan [2]. Karena itu, motivasi perlu dipahami sebagai proses yang bermakna bagi setiap karyawan sesuai konteks organisasinya, bukan sekadar persoalan numerik yang dapat direduksi menjadi angka pengaruh.

Sejumlah penelitian kualitatif terdahulu memperkuat pemahaman ini pada berbagai objek dan sektor yang berbeda. Penelitian [3] melalui studi deskriptif kualitatif pada PT Cerahati Indonesia Kota Depok, menemukan bahwa motivasi kerja yang diberikan perusahaan tidak dialami secara merata oleh seluruh karyawan, karena kepercayaan untuk mengerjakan tugas tambahan hanya diberikan kepada sebagian karyawan sehingga menimbulkan kesenjangan motivasi dan pengembangan keterampilan antarkaryawan. Studi kasus lain oleh [4] pada CV Awing Citra Abadi Teknik mengungkap bahwa pelaksanaan penilaian kinerja yang tidak transparan memengaruhi persepsi dan motivasi karyawan dalam bekerja, yang tergali secara mendalam melalui wawancara langsung dengan karyawan. Sementara itu, studi kasus pada UMKM konveksi “Erni Jahit” di Kabupaten Jember oleh [2] menemukan bahwa faktor internal seperti kepuasan dan relasi kerja justru lebih dominan membentuk motivasi karyawan dibanding insentif finansial semata.

Meskipun ketiga penelitian tersebut sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif dan mengonfirmasi bahwa motivasi kerja bersifat multidimensional, ditemukan *gap* pada dua sisi. Pertama, secara empiris, faktor dominan pembentuk motivasi berbeda-beda pada tiap objek penelitian: ada yang menonjolkan keadilan penugasan [3], transparansi penilaian kinerja [4], maupun relasi dan kepuasan kerja [2]. Hal ini menunjukkan bahwa dinamika motivasi sangat bergantung pada konteks dan karakteristik organisasi, sehingga generalisasi lintas konteks tidak dapat dilakukan begitu saja. Kedua, secara kontekstual, ketiga penelitian tersebut dilakukan pada perusahaan jasa umum dan UMKM di sektor manufaktur/konveksi, dengan penekanan utama pada faktor internal. Kajian kualitatif mendalam yang menelaah faktor internal dan eksternal secara bersamaan pada perusahaan *cold storage* dan *trading seafood*, yang menghadapi faktor eksternal khas berupa fluktuasi musiman pasokan hasil laut, khususnya di Kabupaten Malang, masih sangat terbatas dan sepanjang penelusuran penulis belum ditemukan.

Kesenjangan tersebut menjadi semakin relevan bila dikaitkan dengan kondisi PT Akademik Laut Selatan (ALS) yang berlokasi di Jalan Sawah Desa, RT.13/RW.02, Krajan, Kedungpedaringan, Kecamatan Kepanjen, Kabupaten Malang. Berdasarkan observasi awal, terdapat indikasi bahwa tingkat motivasi kerja karyawan di perusahaan ini bervariasi, yang tampak dari perbedaan capaian target kerja, tingkat kehadiran, serta inisiatif kerja antarkaryawan. Variasi ini mengindikasikan adanya dinamika motivasi yang unik, yang dibentuk oleh kondisi di dalam perusahaan sekaligus oleh kondisi di luar perusahaan, dan perlu digali secara mendalam melalui pendekatan yang mampu menangkap makna, persepsi, dan pengalaman karyawan secara langsung, bukan sekadar mengukur besaran pengaruhnya secara statistik.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan manajemen PT ALS untuk memiliki pemahaman kontekstual mengenai faktor apa saja, baik internal maupun eksternal, yang membentuk motivasi kerja karyawan dan bagaimana motivasi tersebut berimplikasi pada kinerja, mengingat variasi kinerja yang dibiarkan tanpa pemahaman akar penyebabnya berisiko menurunkan produktivitas organisasi secara berkelanjutan. Pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi dipandang lebih relevan untuk kebutuhan ini, karena mampu menggali secara langsung persepsi dan pengalaman subjektif karyawan yang tidak dapat diperoleh hanya melalui pengukuran berskala [5]. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk (1) mengidentifikasi faktor internal pembentuk motivasi kerja karyawan, (2) mengidentifikasi faktor eksternal pembentuk motivasi kerja karyawan, dan (3) menganalisis implikasi motivasi kerja tersebut bagi kinerja karyawan, yang tampak pada capaian target, kehadiran, dan inisiatif kerja di PT ALS.

Adapun keterbaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada tiga aspek. Pertama, dari sisi objek dan konteks, penelitian ini mengkaji perusahaan *cold storage* dan *trading seafood* di Kabupaten Malang yang, sepanjang penelusuran penulis, belum dikaji secara kualitatif sebelumnya, berbeda dari penelitian terdahulu yang berfokus pada perusahaan jasa umum dan UMKM manufaktur. Kedua, dari sisi fokus kajian, penelitian ini memadukan faktor internal, faktor eksternal, dan implikasinya bagi kinerja dalam satu kerangka studi kasus, sehingga hubungan antarfaktor dapat dipahami secara utuh. Ketiga, dari sisi analisis, penelitian ini menerapkan model analisis data kualitatif interaktif yang sistematis guna menghasilkan pemahaman yang mendalam dan konsisten mengenai pola motivasi dan kinerja karyawan [6]. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan tidak hanya memperkaya literatur kualitatif mengenai motivasi dan kinerja karyawan pada perusahaan skala menengah di daerah, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis yang aplikatif bagi manajemen PT ALS.

2. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus (*case study*), yang bertujuan untuk memahami secara mendalam dan kontekstual bagaimana faktor internal dan eksternal membentuk motivasi kerja serta implikasinya bagi kinerja karyawan pada PT Akademik Laut Selatan (ALS) yang berlokasi di Jalan Sawah Desa, RT.13/RW.02, Krajan, Kedungpedaringan, Kecamatan Kepanjen, Kabupaten Malang. Fokus penelitian mencakup tiga hal, yaitu faktor internal (kepuasan kerja, penghargaan, dan relasi antar karyawan), faktor eksternal (stabilitas usaha, fluktuasi musiman pasokan hasil laut, dan dukungan mitra serta pelanggan), dan kinerja karyawan yang diamati melalui capaian target, kehadiran, dan inisiatif kerja. Informan penelitian ditentukan melalui teknik purposive, yaitu dengan memilih pihak-pihak yang dianggap paling memahami dan relevan dengan fokus penelitian, seperti pimpinan/manajemen perusahaan dan beberapa karyawan yang mewakili

variasi tingkat motivasi dan kinerja yang teramati di lapangan, sebagaimana prinsip pemilihan partisipan dalam penelitian kualitatif yang menekankan kesesuaian informan dengan tujuan dan pertanyaan penelitian [7]. Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu observasi langsung terhadap aktivitas dan interaksi kerja karyawan, wawancara mendalam kepada informan kunci untuk menggali perspektif dan pengalaman yang tidak dapat diperoleh melalui pengamatan semata, serta studi dokumentasi berupa catatan, arsip, atau data pendukung lain yang relevan dengan objek penelitian [5].

Keabsahan data diperiksa melalui teknik triangulasi, baik triangulasi sumber (membandingkan data dari beberapa informan berbeda) maupun triangulasi teknik (membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi), guna memastikan temuan benar-benar mencerminkan kondisi nyata di PT ALS dan bukan sekadar persepsi tunggal dari satu sumber. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, yang terdiri atas tiga tahap utama, yaitu reduksi data untuk menyederhanakan dan memfokuskan data mentah hasil lapangan ke dalam tema faktor internal, faktor eksternal, dan indikator kinerja penyajian data dalam bentuk narasi deskriptif yang tersusun sistematis serta penarikan kesimpulan dan verifikasi yang dilakukan secara berulang hingga diperoleh pemahaman yang konsisten mengenai pola motivasi dan kinerja karyawan pada objek penelitian [6].

3. Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Akademik Laut Selatan (ALS) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang cold storage dan trading seafood, berlokasi di Jalan Sawah Desa, RT.13/RW.02, Krajan, Kedungpedaringan, Kecamatan Kepanjen, Kabupaten Malang. Sebagai perusahaan yang menaungi aktivitas penyimpanan dingin (*cold storage*) dan perdagangan hasil laut, PT ALS memiliki karakteristik pekerjaan yang sangat bergantung pada ketepatan waktu, kedisiplinan, serta kekompakan tim kerja, mengingat produk yang ditangani bersifat mudah rusak (*perishable*) dan volume pekerjaan berfluktuasi mengikuti musim tangkapan dan permintaan pasar. Karakteristik inilah yang menjadikan motivasi karyawan dipengaruhi tidak hanya oleh suasana kerja di dalam perusahaan, tetapi juga oleh kondisi di luar perusahaan. Peneliti melakukan observasi langsung, wawancara mendalam, dan dokumentasi di kantor PT ALS dengan melibatkan informan kunci yang dipilih secara *purposive*, yaitu unsur pimpinan/manajemen perusahaan serta beberapa karyawan yang mewakili variasi capaian kinerja yang teramati di lapangan. Kegiatan pengambilan data tersebut turut didokumentasikan sebagai bagian dari triangulasi teknik guna memperkuat keabsahan temuan.



Gambar 1. Dokumentasi Kegiatan Observasi dan wawancara peneliti bersama pimpinan dan karyawan PT Akademik Laut Selatan (ALS)

Dokumentasi pada Gambar 1 menjadi bukti autentik bahwa proses pengumpulan data dilakukan secara langsung di lokasi penelitian, sekaligus memperlihatkan interaksi yang cukup akrab dan terbuka antara peneliti, pimpinan, dan karyawan PT ALS. Suasana tersebut turut mendukung proses wawancara mendalam karena informan tampak nyaman dan tidak canggung dalam menyampaikan pengalaman serta pandangannya, sebagaimana pentingnya kedekatan peneliti dengan informan untuk memperoleh data yang jujur dan mendalam dalam penelitian kualitatif [5].

Hasil Penelitian (Temuan Utama)

Berdasarkan reduksi data hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, ditemukan bahwa motivasi kerja karyawan PT ALS terbentuk melalui interaksi faktor internal dan faktor eksternal, dan interaksi tersebut berimplikasi pada kinerja karyawan yang tampak secara konkret di lapangan. Temuan diuraikan pada tiga sub-bagian berikut: (1) faktor internal pembentuk motivasi kerja, (2) faktor eksternal pembentuk motivasi kerja, dan (3) implikasi motivasi kerja bagi kinerja karyawan.

a. Faktor Internal Pembentuk Motivasi Kerja

Temuan lapangan menunjukkan bahwa kepuasan kerja, pengakuan/penghargaan, dan hubungan antarkaryawan menjadi faktor internal yang paling banyak diungkapkan oleh informan, sehingga menjadi fondasi utama motivasi kerja karyawan. Salah satu perwakilan manajemen menjelaskan bahwa perusahaan berupaya membangun suasana kerja kekeluargaan agar karyawan merasa dihargai, sebagaimana disampaikan berikut:

"Kami selalu berusaha agar karyawan merasa dihargai, bukan hanya dari sisi gaji, tapi juga dari bagaimana kami menyapa, mendengarkan keluhan, dan melibatkan mereka dalam keputusan-keputusan kecil di lapangan. Karyawan yang merasa dihargai biasanya lebih inisiatif." (Informan Pimpinan/Manajemen PT ALS, wawancara, 2025).

Pernyataan tersebut sejalan dengan pengakuan salah satu karyawan yang menyatakan bahwa hubungan yang cair dengan atasan dan rekan kerja menjadi salah satu alasan utama ia bertahan dan bekerja dengan sungguh-sungguh:

"Kalau di sini enak, Mas, atasan dan teman-teman kompak. Kadang capek, tapi karena suasananya nyaman jadi tidak terlalu terasa. Kalau ada masalah bisa langsung diomongkan." (Informan Karyawan A, wawancara, 2025).

Sebaliknya, hasil observasi juga menemukan bahwa tidak semua karyawan memperoleh pengalaman yang sama. Sebagian karyawan yang jarang dilibatkan dalam tugas tambahan atau jarang memperoleh apresiasi cenderung menunjukkan sikap kerja yang datar dan kurang berinisiatif, sebagaimana tampak dari observasi pada beberapa shift kerja yang memperlihatkan perbedaan antusiasme antarkaryawan dalam menyelesaikan pekerjaan di luar rutinitas hariannya. Dengan kata lain, faktor internal akan menguatkan motivasi apabila dirasakan secara merata, dan melemahkannya apabila hanya dirasakan oleh sebagian karyawan.

b. Faktor Eksternal Pembentuk Motivasi Kerja

Selain faktor internal, motivasi kerja karyawan PT ALS juga dipengaruhi oleh faktor eksternal, terutama stabilitas usaha dan dukungan dari pihak luar perusahaan seperti mitra pemasok hasil laut dan pembeli/pelanggan tetap. Fluktuasi pasokan hasil tangkapan laut yang bersifat musiman menyebabkan volume pekerjaan tidak selalu stabil, yang pada gilirannya memengaruhi tingkat semangat kerja karyawan, sebagaimana diungkapkan oleh salah satu informan:

"Kalau lagi musim ikan banyak, kerjaan padat, kami semangat karena tahu hasilnya juga akan lebih baik. Tapi kalau lagi sepi, agak lesu juga, meskipun tetap harus disiplin datang dan bekerja sesuai jadwal." (Informan Karyawan B, wawancara, 2025).

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa fluktuasi musim memengaruhi intensitas semangat kerja, tetapi tidak menghapus disiplin karyawan dalam hadir dan bekerja sesuai jadwal. Di sisi lain, dukungan dari pihak eksternal, seperti kepercayaan mitra usaha dan pelanggan terhadap kualitas layanan cold storage PT ALS, juga menjadi sumber motivasi tersendiri bagi karyawan karena memberi rasa bangga dan tanggung jawab moral untuk menjaga kualitas kerja, sebagaimana disampaikan oleh pihak manajemen dalam wawancara. Dengan demikian, faktor eksternal bekerja dalam dua arah: menurunkan semangat ketika pekerjaan sepi, tetapi menguatkan rasa tanggung jawab ketika kepercayaan mitra dan pelanggan terjaga.

c. Implikasi Motivasi Kerja bagi Kinerja Karyawan: Capaian Target, Kehadiran, dan Inisiatif Kerja

Sejalan dengan indikasi awal yang disampaikan pada latar belakang penelitian, hasil observasi lapangan mengonfirmasi bahwa motivasi kerja yang dibentuk oleh faktor internal dan eksternal berimplikasi pada variasi kinerja karyawan PT ALS pada tiga indikator utama, yaitu capaian target kerja, tingkat kehadiran, dan inisiatif kerja. Karyawan dengan motivasi

internal yang tinggi (merasa dihargai dan memiliki relasi kerja yang baik) cenderung lebih konsisten hadir tepat waktu, lebih proaktif membantu rekan kerja, serta lebih jarang menunda pekerjaan. Sebaliknya, karyawan yang kurang terlibat secara emosional dengan lingkungan kerja cenderung menunjukkan capaian kerja yang pas-pasan, meskipun tetap memenuhi standar minimal yang ditetapkan perusahaan. Dokumen internal serta catatan kehadiran yang ditelaah peneliti turut memperkuat temuan wawancara dan observasi tersebut, di mana karyawan yang aktif terlibat dalam kegiatan tambahan atau menunjukkan inisiatif kerja yang tinggi juga tercatat memiliki tingkat kehadiran dan capaian target yang relatif lebih stabil dibandingkan karyawan lain, sehingga memperkuat keabsahan data melalui triangulasi teknik. Sintesis keterkaitan antara faktor pembentuk motivasi dan implikasinya bagi kinerja disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Sintesis faktor pembentuk motivasi kerja dan implikasinya bagi kinerja karyawan PT ALS

Aspek	Temuan Utama	Implikasi bagi Kinerja
Faktor internal	Kepuasan kerja, penghargaan, dan relasi antarkaryawan yang kekeluargaan menjadi pendorong utama motivasi.	Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki relasi baik lebih konsisten hadir, proaktif membantu rekan, dan jarang menunda pekerjaan; yang jarang dilibatkan atau diapresiasi cenderung berkinerja datar.
Faktor eksternal	Fluktuasi musiman pasokan hasil laut serta kepercayaan mitra pemasok dan pelanggan tetap.	Semangat tinggi saat musim ramai dan menurun saat sepi, tetapi disiplin tetap terjaga; kepercayaan mitra menumbuhkan rasa bangga dan tanggung jawab menjaga kualitas.
Indikator kinerja	Capaian target, kehadiran, dan inisiatif kerja bervariasi antarkaryawan.	Karyawan yang aktif terlibat dan berinisiatif tercatat memiliki kehadiran dan capaian target yang relatif lebih stabil (dokumen internal dan catatan kehadiran).

Pembahasan

Temuan di atas menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan PT ALS tidak dibentuk oleh satu faktor tunggal, melainkan oleh interaksi antara faktor internal (kepuasan kerja, penghargaan, dan relasi antarkaryawan) dan faktor eksternal (stabilitas usaha serta dukungan pihak luar), dan interaksi tersebut berimplikasi langsung pada kinerja karyawan. Dominannya peran faktor internal, khususnya relasi kerja yang cair dan rasa dihargai, mengindikasikan bahwa karyawan PT ALS memaknai pekerjaannya bukan semata sebagai transaksi ekonomi, melainkan sebagai bagian dari hubungan sosial yang bermakna di lingkungan kerja. Variasi kinerja yang teramati juga memperlihatkan bahwa motivasi bukan kondisi statis, melainkan proses yang terus bergerak mengikuti bagaimana karyawan memaknai perlakuan yang mereka terima dari perusahaan maupun kondisi eksternal yang memengaruhi pekerjaannya.

Temuan mengenai dominannya faktor penghargaan dan relasi kerja tersebut sejalan dengan Teori Dua Faktor Herzberg yang membedakan faktor motivator, seperti pengakuan, tanggung jawab, dan hubungan interpersonal, dari faktor higienis seperti gaji dan kondisi kerja, sebagaimana diulas kembali dalam kajian literatur terkini [8]. Karyawan PT ALS tampak lebih terdorong oleh faktor motivator berupa pengakuan dan kedekatan relasi kerja dibandingkan sekadar faktor higienis. Fluktuasi musiman pasokan hasil laut dapat dibaca sebagai kondisi kerja di luar kendali karyawan yang dekat dengan faktor higienis: ketika kondisi ini tidak mendukung, semangat kerja menurun, tetapi tidak sampai menghilangkan disiplin kerja. Selain itu, tingginya kebutuhan akan afiliasi dan pengakuan sosial yang tampak dari pentingnya suasana kekeluargaan juga relevan dengan teori kebutuhan berprestasi dan afiliasi dari *McClelland*, sebagaimana dikonfirmasi oleh temuan [9] pada karyawan perusahaan di Indonesia, yang menekankan bahwa perilaku kerja individu banyak dipengaruhi oleh kebutuhan akan hubungan sosial yang hangat dan pengakuan atas kontribusinya. Adapun implikasi motivasi bagi variasi capaian target, kehadiran, dan inisiatif kerja sejalan dengan temuan [10] pada perusahaan BUMN di Jawa Barat yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berkaitan dengan kinerja karyawan.

Temuan penelitian ini memperkuat sekaligus melengkapi hasil penelitian terdahulu. Sejalan dengan [3] yang menemukan bahwa motivasi kerja tidak dialami secara merata oleh seluruh karyawan karena adanya kesenjangan kesempatan, penelitian ini juga menemukan bahwa karyawan yang kurang dilibatkan dalam tugas tambahan atau jarang mendapat apresiasi cenderung memiliki kinerja yang lebih datar. Demikian pula dengan [4] yang menyoroti pentingnya transparansi penilaian kinerja terhadap persepsi dan motivasi karyawan, temuan di PT ALS menunjukkan bahwa keterbukaan dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan kecil turut memengaruhi tingkat motivasi mereka. Penelitian ini juga mengonfirmasi temuan [2] pada UMKM konveksi “Erni Jahit” bahwa faktor internal, seperti kepuasan dan relasi kerja, lebih dominan membentuk motivasi karyawan dibandingkan insentif finansial semata. Perbedaannya, pada perusahaan *cold storage* dan *trading seafood* seperti PT ALS, faktor eksternal berupa fluktuasi musiman hasil laut serta kepercayaan mitra dan pelanggan memberi warna tersendiri terhadap dinamika motivasi kerja, sebuah aspek yang relatif belum banyak diangkat pada penelitian terdahulu yang berfokus pada perusahaan jasa umum dan UMKM manufaktur/konveksi.

Secara praktis, temuan ini mengimplikasikan pentingnya bagi manajemen PT ALS untuk memperkuat pola komunikasi yang inklusif, pemeratakan kesempatan tugas tambahan, serta memberikan apresiasi yang konsisten kepada seluruh karyawan tanpa terkecuali, agar variasi motivasi dan kinerja yang teramati dapat diminimalkan. Mengingat faktor eksternal musiman tidak dapat dikendalikan, manajemen juga perlu menjaga komunikasi dan keterlibatan karyawan pada masa pekerjaan sepi agar semangat kerja tetap terjaga. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian motivasi dan kinerja karyawan dengan menunjukkan bagaimana faktor internal dan eksternal bekerja bersama pada perusahaan *cold storage* dan *trading seafood*, sebuah konteks yang selama ini masih terbatas. Adapun keterbatasan penelitian ini terletak pada jumlah informan yang terbatas serta durasi observasi yang relatif singkat, sehingga dinamika motivasi yang bersifat musiman belum sepenuhnya dapat digambarkan secara menyeluruh. Penelitian lanjutan dengan rentang waktu observasi yang lebih panjang serta cakupan informan yang lebih luas disarankan untuk memperkuat temuan ini.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menjawab tujuan studi, yaitu mengidentifikasi faktor internal dan eksternal pembentuk motivasi kerja serta menganalisis implikasinya bagi kinerja karyawan di PT Akademik Laut Selatan (ALS). Pertama, faktor internal berupa kepuasan kerja, pengakuan/penghargaan, dan hubungan antarkaryawan yang bersifat kekeluargaan merupakan pendorong utama motivasi kerja. Kedua, faktor eksternal berupa stabilitas usaha, fluktuasi musiman pasokan hasil laut, serta kepercayaan mitra dan pelanggan memengaruhi naik turunnya semangat kerja, tetapi tidak menghapus disiplin karyawan. Ketiga, kombinasi kedua faktor tersebut berimplikasi pada variasi capaian target, kehadiran, dan inisiatif kerja: karyawan yang merasa dihargai dan memiliki relasi kerja yang baik lebih konsisten, sedangkan karyawan yang jarang dilibatkan cenderung berkinerja datar. Secara teoretis, temuan ini menegaskan relevansi Teori Dua Faktor Herzberg dan teori kebutuhan afiliasi McClelland pada perusahaan *cold storage* dan *trading seafood*. Secara praktis, manajemen PT ALS disarankan memperkuat komunikasi inklusif, pemerataan kesempatan tugas tambahan, dan memberikan apresiasi yang konsisten kepada seluruh karyawan. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah informan dan durasi observasi yang relatif singkat, sehingga penelitian lanjutan dengan rentang waktu yang lebih panjang dan cakupan informan yang lebih luas disarankan untuk memperkaya temuan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] N. Arianto and H. Kurniawan, "Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan," *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, vol. 3, no. 3, pp. 312-321, 2020.
- [2] N. H. Kholidiyah, W. Hasanah, C. Irfansah, and N. Setianingrum, "Analisis Motivasi Kerja Karyawan Pada UMKM Konveksi Di Kabupaten Jember: Studi Kasus Pada UMKM "Erni Jahit"," *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, vol. 1, no. 6, pp. 495-500, 2025.
- [3] F. Arif and Z. Yusritiara, "Analisis Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Cerahati Indonesia Kota Depok," *Jurnal Disrupsi Bisnis*, vol. 6, no. 4, pp. 446-450, Jul. 2023, doi: 10.32493/drb.v6i4.28801.
- [4] Zhafira Aulinasari, Christian Wiradendi Wolor, and Marsofiyati Marsofiyati, "Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan CV. Awing Citra Abadi Teknik," *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis*, vol. 2, no. 1, pp. 31-39, Nov. 2023, doi: 10.61132/manuhara.v2i1.431.
- [5] A. Sari, N. Aprisilia, and Y. Fitriani, "Teknik Pengumpulan Data dalam Penelitian Kualitatif: Observasi, Wawancara, dan Triangulasi," *Indonesian Research Journal on Education*, vol. 5, Jun. 2025, doi: 10.31004/irje.v5i4.3011.
- [6] Q. Qomaruddin and H. Sa'diyah, "Kajian teoritis tentang teknik analisis data dalam penelitian kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman," *Journal of Management, Accounting, and Administration*, vol. 1, no. 2, pp. 77-84, 2024.
- [7] N. Suriani and M. S. Jailani, "Konsep populasi dan sampling serta pemilihan partisipan ditinjau dari penelitian ilmiah pendidikan," *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, vol. 1, no. 2, pp. 24-36, 2023.
- [8] M. B. B. Ginting, "Literature review: Teori dua faktor Herzberg dan kinerja karyawan," *Journal of Authentic Research*, vol. 5, no. 1, pp. 275-288, 2026.
- [9] K. Rista, "Kinerja karyawan: Bagaimana peranan motivasi berprestasi?," *INNER: Journal of Psychological Research*, vol. 2, no. 3, pp. 420-431, 2022.
- [10] C. Caissar, A. Hardiyana, A. F. Nurhadian, and K. Kadir, "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada salah satu perusahaan BUMN di Jawa Barat," *Acman: Accounting and Management Journal*, vol. 2, no. 1, pp. 11-19, 2022.