

**MOTIVASI KERJA PADA KARYAWAN  
PT ASTRA *INTERNATIONAL* TBK. –HONDA  
CABANG YOGYAKARTA**

**Laporan Magang**



**Disusun Oleh :**

**Galur Gita Taufiqi**

**14211079**

**Program Studi Manajemen  
Program Diploma III Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia  
2018**

**MOTIVASI KERJA PADA KARYAWAN  
PT ASTRA *INTERNATIONAL* TBK. –HONDA  
CABANG YOGYAKARTA**

**Laporan Magang**

**Laporan magang ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan jenjang Diploma III Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia**

**Disusun Oleh :**

**Galur Gita Taufiqi  
14211079**

**Program Studi Manajemen  
Program Diploma III Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia  
2018**

**HALAMAN PENGESAHAN  
LAPORAN MAGANG**

**MOTIVASI KERJA PADA KARYAWAN  
PT ASTRA *INTERNATIONAL* TBK. -HONDA  
CABANG YOGYAKARTA**



**Disusun Oleh :**

**Nama** : Galur Gita Taufiqi  
**No. Mahasiswa** : 14211079  
**Program Studi** : Manajemen



*Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing  
Pada tanggal : 16 Januari 2019  
Dosen Pembimbing*

**(Mellisa Fitri Andriyani M, SE., MM)**

## PERNYATAAN BEBAS PENJIPLAKAN

“Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa laporan magang ini ditulis dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku”

Yogyakarta, 16 Januari 2019  
Penulis



Galur Gita Taufiqi

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum, Wr. Wb.

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT atas segala limpahan ridho, hidayah, dan inayah-Nya. Shalawat serta salam penulis curahkan pada junjungan Nabi Muhammad SAW beserta segenap keluarga dan para sahabatnya. Karena rahmat dan ridho-Nya penulis dapat menyelesaikan pelaksanaan magang dan tugas akhir dengan judul “**Motivasi Kerja Pada Karyawan PT Astra International Tbk.-Honda Cabang Yogyakarta**“. Pelaksanaan magang berlokasi di PT Astra *International* Tbk-Honda Cabang Yogyakarta yang beralamatkan di jalan Raya Magelang Km 7,2, Sleman, Yogyakarta. Magang dilaksanakan selama satu bulan dari tanggal 1 Desember 2018-31 Desember 2018. Tugas akhir ini disusun untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Ahli Madya Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Tanpa adanya bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, penulis tidak dapat menyelesaikan penulisan tugas akhir ini dengan baik. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih atas segala bimbingan dan dukungan yang telah diberikan, kepada :

1. ALLAH SWT atas segala rahmat dan hidayahnya hingga Tugas Akhir ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Dra. Sri Mulyati,. M.Si, CFP, QWP selaku Ketua Program D3 FE UII beserta seluruh civitas akademik D3 FE UII.

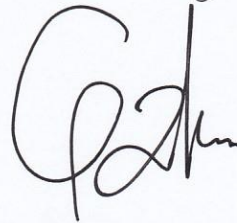
3. Ibu Mellisa Fitri Adriyani Muzakir, SE., MM selaku dosen pembimbing tugas akhir dan dosen-dosen D3 FE UII yang telah membantu penulis menyelesaikan tugas akhir ini.
4. Ayah dan ibu, serta seluruh keluarga yang selalu memberikan dukungan moral maupun material kepada penulis dalam menyelesaikan perkuliahan dan tugas akhir ini.
5. PT Astra *International* Tbk-Honda Cabang Yogyakarta yang telah memberikan ijin dan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan kerja magang dan membantu dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
6. Bapak Muhammad Yazid selaku pimpinan gudang unit beserta jajarannya yang telah membagi ilmu dan kebijakannya selama magang di PT Astra *International* Tbk-Honda Cabang Yogyakarta.
7. Bapak Enjang Sadikin dan Mbak Puspa selaku pembimbing yang selalu memberikan arahan dalam pelaksanaan kegiatan magang di PT Astra *International* Tbk-Honda Cabang Yogyakarta.
8. Untuk seluruh karyawan PT Astra *International* Tbk-Honda Cabang Yogyakarta.
9. Teman-teman di D3 FE UII yang telah membantu dan memberikan dukungan selama masa perkuliahan.
10. Serta kepada semua pihak yang telah banyak membantu penulis yang tidak dapat dituliskan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mohon kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan penulisan di masa yang akan datang.

Demikian tugas akhir ini penulis susun, semoga dapat digunakan sebagaimana mestinya dan dapat bermanfaat bagi penulis serta semua pihak.

Wassalammualaikum, Wr. Wb.

Yogyakarta, 16 Januari 2019



Galur Gita Taufiqi

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN BEBAS PENJIPLAKAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Dasar Pemikiran .....	1
1.2 Tujuan Magang .....	4
1.3 Target Magang .....	4
1.4 Bidang Magang .....	5
1.5 Lokasi Magang .....	5
1.6 Rincian dan Jadwal Pelaksanaan Magang.....	6
1.7 Sistematika Penulisan Laporan Magang .....	7
BAB II LANDASAN TEORI.....	8
2.1 Manajemen .....	8
2.1.1 Pengertian Manajemen .....	8
2.1.2 Fungsi Manajemen .....	9
2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	11
2.2.1 Definisi dan Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
2.2.2 Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
2.3 Motivasi.....	17
2.3.1 Pengertian Motivasi.....	17
2.3.2 Motivasi Kerja.....	18
2.3.3 Tujuan Motivasi Kerja .....	18
2.4 Teori Motivasi Kerja .....	19
2.4.1 Penjelasan Teori Motivasi Kerja .....	19



2.4.2 Teori Kepuasan.....	20
2.4.3 Teori Proses.....	27
2.5 Jenis-jenis Motivasi.....	29
2.6 Alat-alat Motivasi Kerja.....	30
2.7 Metode Motivasi Kerja.....	31
2.8 Hambatan-Hambatan Motivasi Kerja.....	32
<b>BAB III ANALISIS DESKRIPTIF.....</b>	<b>33</b>
3.1 Data Umum.....	33
3.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	33
3.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	36
3.1.3 Struktur Organisasi.....	37
3.1.4 <i>Job Description Departement</i> .....	39
3.1.5 Divisi Kerja.....	43
3.2 Data Khusus.....	44
3.2.1 Penerapan Motivasi Kerja.....	44
3.2.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Motivasi Kerja.....	57
3.2.3 Cara Mengatasi Hambatan Motivasi Kerja.....	59
<b>BAB IV PENUTUP.....</b>	<b>61</b>
4.1 Kesimpulan.....	61
4.2 Saran.....	63
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>64</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 Jadwal Pelaksanaan Magang.....	6
--	---

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Peta Lokasi Kegiatan Magang.....	5
Gambar 2.1 <i>Maslow's Hierarchy Needs</i> .....	23
Gambar 3.1 Struktur Organisasi.....	35
Gambar 3.2 <i>Family Gathering</i> .....	53
Gambar 3.3 Penyerahan Penghargaan.....	56

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Surat Keterangan Magang

Lampiran 2. Hasil Wawancara

Lampiran 3. Peraturan Tertulis

Lampiran 4. Pendidikan dan Pengembangan Karyawan

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Dasar Pemikiran**

Semakin banyak perusahaan yang memasuki pasar luar negeri maupun lokal, semakin besar juga tingkat persaingan dalam menanamkan kesadaran konsumen terhadap sebuah perusahaan. Sedangkan pada abad ke-21 ini, semua pihak mampu memasuki pasar yang diinginkan pada bidang apapun secara bebas. Sangat diperlukan strategi pengelolaan yang baik agar perusahaan mampu menghadapi persaingan pasar. Kondisi seperti ini menuntut perusahaan untuk terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas pada enam unsur manajemen yaitu *human, money, materials, machines, methods, and market*. Dengan mengelola enam unsur manajemen tersebut, diharapkan suatu perusahaan atau organisasi tidak kolaps dalam persaingan pasar yang semakin ketat

Dalam upaya pengembangan dan peningkatan unsur manajemen, unsur yang sangat dibutuhkan adalah manusia (*human*), manusia merupakan elemen utama untuk mengoperasikan dan mengatur unsur lainnya. Manusia di sini dapat diartikan sebagai sumber daya manusia yang menjadi tenaga kerja dalam perusahaan. Sebuah perusahaan membutuhkan tenaga kerja yang kreatif, produktif dan inovatif untuk mengelola secara matang unsur-unsur yang lainnya agar bisa mencapai visi, misi, sasaran dan tujuan perusahaan secara efektif. Bukan hanya lima unsur saja yang dikembangkan oleh manusia, namun

manusia atau tenaga kerjanya harus dikelola dan dikembangkan juga potensinya. Sebuah perusahaan harus menerapkan manajemen sumber daya manusia dengan tujuan pengelolaan sumber daya manusia secara baik dan benar agar dapat bekerja secara maksimal dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan.

Melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), perusahaan dapat mengelola dan mengembangkan potensi tenaga kerja yang dimiliki agar mampu bekerja secara maksimal dalam perusahaan. Pada dasarnya dalam MSDM, tenaga kerja di bedakan menjadi tiga komponen yaitu pengusaha, pemimpin atau manajer, dan komponen yang terakhir yaitu karyawan (Hasibuan, 2016). Di sini penulis tertarik mengangkat karyawan sebagai pembahasan karena maju mundurnya suatu perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawan, dengan memiliki karyawan yang terampil dan motivasi tinggi, perusahaan memiliki aset mahal yang sulit dinilai dengan uang. Dengan begitu, pimpinan perusahaan dan manajer memiliki tanggung jawab dalam memotivasi karyawan melalui peran MSDM. Pemotivasian dalam perusahaan biasanya dilakukan dengan cara memberikan timbal balik atau apresiasi kepada karyawan atas kinerja yang sudah diberikan kepada perusahaan.

Motivasi merupakan wadah atau kunci dari organisasi yang sukses dalam menjaga pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan dari dalam atau luar diri yang kuat untuk bertahan hidup (Pamela & Oloko, 2015). Tujuan memberikan motivasi kepada karyawan, agar karyawan selalu berusaha memberikan ide-ide, karya, dan kinerja terbaik bagi perusahaan. Setiap

karyawan senang dimotivasi karena dengan adanya motivasi akan membuat karyawan semangat, merasa dihargai dan diperhatikan kinerjanya. Salah satu perusahaan yang memiliki karyawan dengan motivasi dan semangat tinggi adalah PT Astra *International* Tbk-Honda, dibuktikan dengan catatan penjualan yang terus meningkat setiap tahunnya dan mendominasi pasar otomotif nasional. PT Astra *International* Tbk-Honda merupakan perusahaan bidang manufaktur yang merakit sepeda motor merek Honda dan menyediakan layanan purna jual. Kualitas motor *cub, matic, sport, dan big bike* keluaran Honda sudah diakui seluruh dunia dibuktikan dalam berbagai kesempatan, baik di jalan raya maupun di lintasan balap. Selain itu, perusahaan ini berkomitmen memberikan layanan purna jual yang terbaik demi mempererat hubungan dengan pelanggan di seluruh tanah air, melalui jaringan operasional Honda. PT Astra *International* Tbk-Honda berhasil memberikan rasa nyaman kepada pelanggannya saat menggunakan produk yang mereka keluarkan, sehingga pelanggan berpikir ulang jika harus beralih pada produk lain. Tanpa adanya motivasi yang mendorong semangat kerja karyawan disetiap bidangnya masing-masing, PT Astra *International* Tbk-Honda akan mengalami kesulitan dalam mendominasi pasar otomotif di Indonesia dan menarik perhatian konsumen. Berdasarkan uraian di atas, penulis merasa tertarik mengikuti program magang di PT Astra *International* Tbk-Honda untuk membahas dan mengambil judul **“Motivasi Kerja pada Karyawan PT Astra *International* Tbk-Honda Cabang Yokyakarta”**.

## 1.2 Tujuan Magang

Berikut ini merupakan tujuan yang ingin dicapai penulis berdasarkan judul magang yang akan dibahas :

- (1) Untuk mengetahui penerapan motivasi kerja pada karyawan PT Astra *International Tbk-Honda*.
- (2) Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam proses penerapan motivasi kerja pada karyawan PT Astra *International Tbk-Honda*.
- (3) Untuk mengetahui cara mengatasi hambatan dalam proses penerapan motivasi kerja pada karyawan PT Astra *International Tbk-Honda*.

## 1.3 Target Magang

Berikut ini merupakan target yang ingin dicapai penulis berdasarkan judul magang yang akan dibahas :

- (1) Mampu menjelaskan penerapan motivasi kerja pada karyawan PT Astra *International Tbk-Honda*.
- (2) Mampu menjelaskan faktor pendukung dan penghambat dalam proses penerapan motivasi kerja pada karyawan PT Astra *International Tbk-Honda*.
- (3) Mampu menjelaskan cara mengatasi hambatan dalam proses penerapan motivasi kerja pada karyawan PT Astra *International Tbk-Honda*.



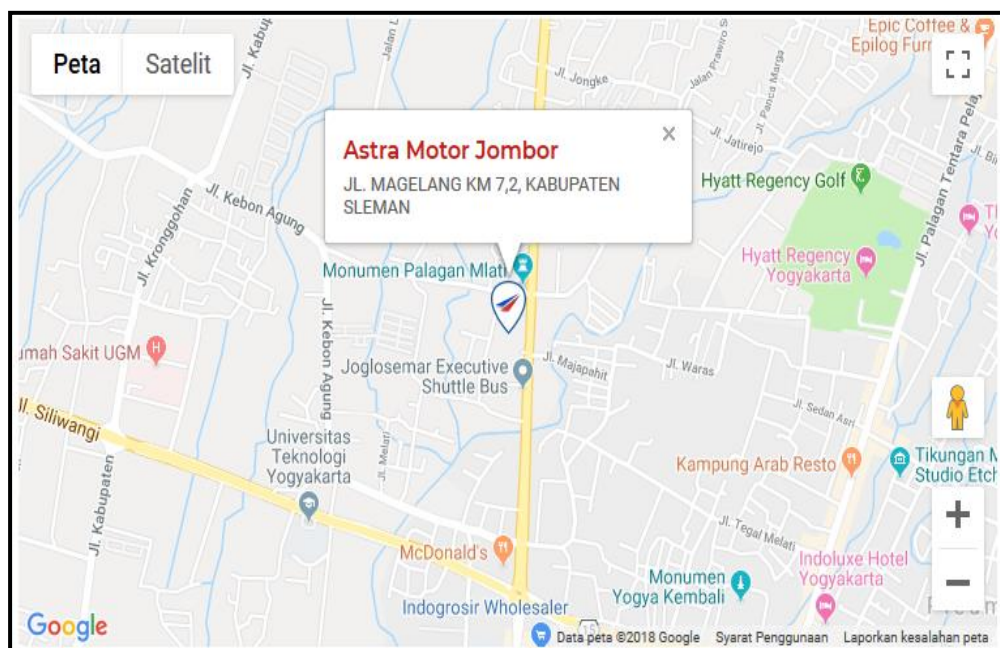
## 1.4 Bidang Magang

Berdasarkan judul magang, maka bidang magang yang dipilih penulis yaitu bidang Sumber Daya Manusia (SDM). Bidang ini memiliki wewenang dan tugas dalam merencanakan, mengarahkan dan mengkoordinasikan fungsi administrasi.

## 1.5 Lokasi Magang

Kegiatan magang akan dilaksanakan di PT Astra *International* Tbk-Honda cabang Yogyakarta yang berlokasi di Jalan Magelang KM 7,2 (Utara *Flyover* Jombor), Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta, 55285.

*Call centre* : (0274) 868551



Sumber : <http://www.google.com/maps>

**Gambar 1.1 Peta Lokasi Kegiatan Magang**



## **1.7 Sistematika Penulisan Laporan Magang**

Sistematika penulisan laporan magang ini terdiri dari 4 bab, yaitu pendahuluan, landasan teori, analisis deskriptif, kesimpulan dan saran.

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Pada bab ini penulis menjelaskan tentang dasar pemikiran dan latar belakang pemilihan judul tugas akhir, rumusan masalah, tujuan dan target dari pelaksanaan magang, bidang pekerjaan, lokasi dan rincian jadwal pelaksanaan magang, serta sistematika penulisan laporan magang.

### **BAB II : LANDASAN TEORI**

Bab ini menjelaskan teori yang digunakan penulis sebagai penunjang dari pembahasan, terdiri dari pengertian sumber daya manusia, pengertian motivasi, teori-teori motivasi menurut ahli, serta alat-alat motivasi menurut para ahli di bidang sumber daya manusia.

### **BAB III : ANALISIS DESKRIPTIF**

Bab ini terdiri dari data umum dan data khusus. Data umum berkaitan dengan gambaran umum tempat magang dan data khusus mendeskripsikan data hasil temuan yang sesuai dengan topik yang diangkat.

### **BAB IV : KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisikan kesimpulan dan saran dari penulis yang berkaitan dengan analisa berdasarkan data yang telah diuraikan pada bab sebelumnya.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Manajemen**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan alat untuk mencapai sebuah tujuan. Dengan manajemen yang baik, akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur, pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan fungsi-fungsi manajemen. Selain itu, dalam mewujudkan tujuan, perlu dilakukan pengaturan unsur-unsur manajemen yaitu *human, money, materials, machines, methods, and market*. Sebenarnya banyak sekali prespektif dari berbagai pihak mengenai identifikasi dan definisi manajemen. Namun, secara garis besar manajemen dapat didefinisikan sebagai bekerja dengan manusia-manusia lainnya untuk menentukan, mengiterprestasikan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (Handoko, 2012). Sebenarnya, manajemen dan organisasi merupakan alat dan wadah yang perlu dikelola sebaik-baiknya, karena jika dikelola dengan baik maka tujuan akan dicapai

secara optimal dan efisien dengan memanfaatkan semua potensi yang dimiliki.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen terdiri dari berbagai elemen dasar yang selalu ada dan terikat di dalam sebuah proses manajemen yang akan dijadikan sebagai acuan oleh manajer guna melaksanakan aktivitas atau sebuah pekerjaan agar mencapai tujuan. Ada 5 elemen fungsi manajemen yaitu (Siswanto, 2014) :

#### **1. Perencanaan**

Proses atau rangkaian kegiatan untuk menentukan dan menetapkan tujuan pada jangka waktu atau periode tertentu serta tahapan yang harus dilaksanakan agar tujuan tersebut dapat tercapai. Tujuan dalam perencanaan merupakan hal yang sangat penting karena menjadi acuan dalam aktivitas organisasi. Tujuan yang ingin direalisasikan harus tetap diperhatikan, dipedomani, dan dijadikan bacaan oleh setiap elemen organisasi.

#### **2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian merupakan suatu proses dan serangkaian kegiatan untuk menetapkan sistem organisasi yang dianut organisasi dan mengadakan distribusi kerja agar mempermudah perelalisasian tujuan.

### 3. Pengarahan

Pengarahan merupakan suatu rangkaian kegiatan untuk membererikan intruksi dan saran dari seorang atasan kepada bawahan atau kepada orang yang diorganisasikan.

### 4. Pemotivasian atau Pemeliharaan

Pemotivasian dilakukan agar tercipta keadaan kerja yang menggairahkan, manajer harus melaksanakan fungsinya untuk memotivasi bawahannya. Motivasi dimaksudkan setiap perasaan, kehendak, atau keinginan yang sangat mempengaruhi individu, individu tersebut didorong berperilaku dan bertindak mencapai tujuan.

### 5. Pengendalian dan Pengawasan

Pengendalian atau pengawasan merupakan suatu proses dan rangkaian kegiatan untuk mengusahakan agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan tahapan yang harus dilalui. Dengan demikian, apabila ada kegiatan yang tidak sesuai dengan rencana dan tahapan tersebut, maka diadakan suatu tindakan perbaikan.

Fungsi-fungsi manajerial di atas dilakukan pada setiap bidang dan aktivitas operasional yang ada di dalam perusahaan. Seperti bagian produksi, pemasaran, keuangan, dan personalia agar keseluruhan aktivitas operasional tersebut dapat berjalan dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan.

## **2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.2.1 Definisi dan Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan pelaku utama atau aset yang sangat penting dalam menjalankan berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi atau instansi. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik tentunya akan mempengaruhi *output* bagus yang akan dicapai suatu organisasi. Sebab itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Banyak pembahasan mengenai pengertian MSDM, karena MSDM merupakan ilmu yang selalu berkembang. Manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan agar dapat mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan (Desseler, 2015). Jika dikaitkan dengan seni, manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan atau komunikasi dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien, sehingga tercapai tujuan organisasi (Yani, 2012). Sedangkan pengertian yang lebih singkat, manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan perencanaan, pengadaan pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individu ataupun organisasi (Mulyadi, 2015). Manajemen sumber daya manusia dapat dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang

secara efektif dan membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya (Sutrisno, 2015).

Dari beberapa definisi di atas, secara garis besar dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan rangkaian aktivitas atau proses dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemutusan hubungan kerja serta pemeliharaan. Dengan mengelola dan memelihara hubungan, diharapkan seseorang dapat termotivasi dan semangat dalam melaksanakan pekerjaannya.

### **2.2.2 Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tiap organisasi, perusahaan, atau instansi pasti menentukan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanejemi setiap sumber daya yang mereka miliki termasuk sumber daya manusianya. Namun, tujuan-tujuan perusahaan yang berbeda pasti memiliki dasar teori yang sama. Sangat sulit untuk merumuskan tujuan MSDM karena sifatnya bervariasi dan tergantung tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi (Sutrisno, 2015). Secara global ada empat tujuan MSDM (Notoadmojo, 2009), yaitu:

#### **1. Tujuan Masyarakat (*Societal Objective*)**

Bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan-tantangan yang timbul dari masyarakat, suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan dapat membawa manfaat



atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu suatu organisasi mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.

#### 2. Tujuan Organisasi (*Organizational Objective*)

Agar mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukanlah suatu tujuandan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu, suatu unit atau bagian manajemen sumber daya di suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisasi tersebut.

#### 3. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)

Untuk memelihara kontribusi bagian-bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain setiap sumber daya manusia atau karyawan dalam organisasi itu menjalankan fungsi-fungsinya dengan baik.

#### 4. Tujuan Personel (*Personnel Objective*)

Untuk membantu karyawan atau pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan pribadinya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasinya. Tujuan-tujuan pribadi karyawan seharusnya dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap karyawan itu.

Selain memiliki tujuan, manajemen sumber daya manusia tentu memiliki fungsi yang harus dimanfaatkan agar kegiatan dalam organisasi dapat berjalan dengan lancar. Ada sepuluh fungsi yang harus dimanfaatkan (Sutrisno, 2015) :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Kegiatan yang dilakukan untuk mengatur pembagian kerja pada pegawai, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan merupakan suatu kegiatan untuk memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### 4. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan pengendalian pegawai agar mau menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai rencana yang telah ditentukan.

#### 5. Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

#### 6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian atas balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

#### 7. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 8. Pemeliharaan

Maksud dari pemeliharaan adalah kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar pegawai tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

#### 9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, tanpa adanya kedisiplinan pegawai maka akan sulit dalam mewujudkan tujuan secara maksimal.

## 10. Pemberhentian

Pemutusan hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

Dari uraian tujuan dan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia di atas dapat dikatakan bahwa pelaksanaan fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia pada dasarnya diarahkan untuk pemanfaatan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efisien dengan cara memperhatikan keinginan dan kebutuhan dari karyawan. Sedangkan peranan MSDM adalah memadukan ketiga kepentingan yaitu perusahaan, karyawan dan masyarakat luas. Pelaksanaan berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia sebenarnya bukan hanya dapat menciptakan SDM yang produktif dan aktif mendukung tujuan perusahaan, akan tetapi menciptakan suatu kondisi yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan potensi dan motivasi SDM dalam berkarya. Motivasi seseorang dapat timbul dari internal maupun eksternal, perusahaan atau organisasi memiliki peran dalam mendorong motivasi seorang pekerja secara eksternal agar mau memaksimalkan potensi diri yang dimilikinya.

## 2.3 Motivasi

### 2.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin yaitu *movere*, yang berarti dorongan dari dalam diri maupun luar diri manusia untuk bertindak atau berperilaku. Pengertian motivasi tidak terlepas dari kata kebutuhan “*needs*” dan “*want*”. Kebutuhan adalah barang ataupun jasa yang dapat menunjang aktivitas keseharian manusia yang harus ditanggapi atau direspons, sedangkan keinginan bersifat tidak harus dimiliki seseorang namun ada dorongan untuk memilikinya. Motivasi timbul karena adanya dorongan rasa ingin memenuhi kebutuhan dan memiliki apa yang diinginkan seseorang. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2014). Motivasi merupakan alasan (*reasoning*) seseorang untuk bertindak dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya (Notoadmojo, 2009). Di lain sisi, jika dilihat dari sisi psikologis maka motivasi adalah proses-proses psikologis yang menyebabkan stimulasi, arahan, dan kegigihan terhadap sebuah kegiatan yang dilakukan secara sukarela yang diarahkan pada suatu tujuan” (Robert Kreitner, 2014).

Dari beberapa definisi di atas, penulis mencoba untuk menarik kesimpulan bahwa motivasi merupakan daya dorong atau penggerak dari

dalam maupun luar diri seseorang untuk bertindak atau bekerja secara maksimal agar dapat memenuhi kebutuhan hidupnya.

### **2.3.2 Motivasi Kerja**

Dalam dunia kerja, seseorang sangat membutuhkan motivasi dalam dirinya agar mau dan mampu memenuhi kewajiban yang harus dilaksanakan sesuai prosedur dan peraturan perusahaan. Pada dasarnya motivasi kerja dapat mengacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Dalam pengertian umum, Motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan kearah suatu tujuan tertentu sedangkan Motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, motivasi kerja dalam psikologi kerja biasa disebut pendorong semangat kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi. (Anoraga, 2009).

### **2.3.3 Tujuan Motivasi Kerja**

Tujuan motivasi kerja adalah mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk

dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Sudah menjadi kewajiban pimpinan perusahaan untuk dapat memberikan motivasi (dorongan) kepada bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikan. Ada delapan tujuan motivasi kerja antara lain sebagai berikut (Hasibuan,2014) :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan pegawai.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan.
  - a. Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas tugasnya.
  - b. Meningkatkan efisien penggunaan alat-alat dan bahan baku.

## **2.4 Teori Motivasi Kerja**

### **2.4.1 Penjelasan Teori Motivasi Kerja**

Banyak teori yang membahas mengenai motivasi, setiap teori motivasi berusaha untuk menguraikan apa sebenarnya manusia dan manusia dapat menjadi seperti apa. Isi teori motivasi membantu kita memahami keterlibatan dinamis tempat organisasi beroperasi dengan

menggambarkan manajer dan karyawan saling terlibat dalam organisasi setiap hari. Teori motivasi dibagi menjadi dua bagian, teori motivasi kepuasan dan teori motivasi proses. Teori motivasi proses mendasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan adanya dorongan untuk bertindak. Sebaliknya teori motivasi proses memusatkan pada bagaimana motivasi dapat terjadi, dengan tujuan dapat mengarahkan individu untuk bertindak (Sutrisno, 2015). Di sini penulis mencoba merangkum beberapa teori dasar motivasi menurut Sutrisno (2015) dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber daya Manusia.

## **2.4.2 Teori Kepuasan**

### **1. Teori Motivasi Klasik**

Teori motivasi klasik atau yang lebih dikenal teori kebutuhan tunggal yang dikemukakan Frederik Winslow Taylor berpendapat bahwa manusia mau bekerja dengan giat untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Teori ini menyebutkan manusia mau berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidak adanya imbalan yang akan didapatkannya untuk dapat memenuhi kebutuhannya. Jadi, semakin besar imbalan yang diberikan semakin besar juga rasa ingin melakukan pekerjaan yang diberikan. Manusia memiliki sifat ingin memenuhi segala kebutuhan agar dapat bertahan hidup dan bertanggung jawab atas dirinya sendiri. Kesimpulannya, manusia membutuhkan imbalan agar dapat memenuhi kebutuhan hidupnya,



imbalanlah yang memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan (Sutrisno, 2015). Karena itu, seorang atasan atau pemimpin harus berusaha memberikan imbalan berbentuk materi.

## **2. Teori Maslow's Need Hierarchy**

Teori motivasi *maslow's Need Hierarchy* menyatakan seseorang berperilaku atau bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow menyusun teori motivasi manusia, dimana variasi kebutuhan manusia dipandang tersusun dalam bentuk hirarki atau berjenjang. Berikut ini merupakan lima hierarki kebutuhan (*Five Self Actualization*) (Sutrisno, 2015):

### **1. Kebutuhan fisik dan biologis (*Physiological needs*)**

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup seperti kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Kebutuhan-kebutuhan tersebut yang mendorong manusia untuk berperilaku atau bekerja dengan giat dengan harapan mendapatkan imbalan dan dapat memenuhi kebutuhannya.

### **2. Kebutuhan keamanan dan keselamatan (*Safety and Security Needs*)**

Setelah kebutuhan dasarnya terpenuhi, maka seseorang berusaha memenuhi kebutuhan ditingkat yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

### 3. Kebutuhan Sosial (*Affiliation or Acceptance Needs*)

Pada tingkat ketiga manusia akan berusaha memenuhi Kebutuhan sosial seperti pertemanan, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan di tempat kerja dan lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau dikucilkan dari pergaulan. Manusia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri dari empat golongan, yaitu:

- a) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia hidup dan berkerja (*sense of belonging*).
- b) Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*).
- c) Kebutuhan untuk diikutsertakan dalam pergaulan.
- d) Kebutuhan untuk berprestasi.

### 4. Kebutuhan Pengakuan (*Esteem*)

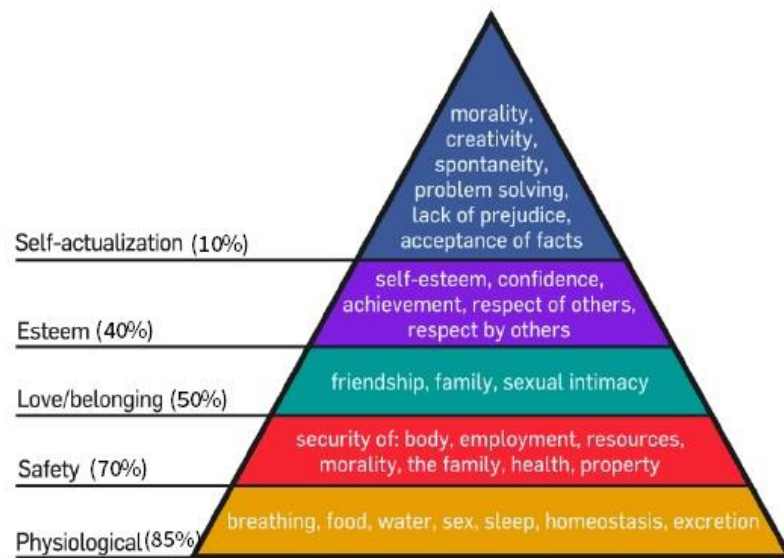
Kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan, serta penghargaan atas prestise di lingkungan kerja atau masyarakat di lingkungannya.

### 5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization Needs*)

Kebutuhan akan aktualitas diri merupakan tingkat kebutuhan paling tinggi, dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja

yang sangat memuaskan atau luas biasa yang sulit dicapai oleh orang lain. Untuk memenuhi kebutuhan puncak ini, biasanya seseorang bertindak bukan karena ada dorongan dari orang lain, melainkan karena kesadaran dan keinginan diri sendiri.

Pemisahan kebutuhan tidak berarti masing-masing bekerja secara eksklusif, tetapi kebutuhan bekerja tumpang tindih sehingga seseorang dalam satu ketika dimotivasi oleh dua kebutuhan atau lebih. Tidak ada dua orang yang *basic need*-nya terpuaskan 100%. Dapat dilihat pada gambar 2.1, Maslow mengemukakan tingkatan mulai dari dasar hingga puncak kebutuhan serta presentase kepuasan setiap jenjangnya.



Sumber : Mangkunegara (2011)

**Gambar 2.1 Maslow's Hierarchy of Needs**

### 3. Teori Motivasi Herzberg

Teori motivasi yang dikemukakan Herzberg sebenarnya merupakan pengembangan dari teori hierarki kebutuhan Maslow. Menurutnya motivasi dapat timbul karena adanya pemberian rasa nyaman ketika bekerja. Herzberg menyatakan bahwa seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dipengaruhi atau didorong oleh dua faktor (Sutrisno, 2015), yaitu:

1. *Maintenance Factors*, yaitu faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas dan macam-macam tunjangan lainnya.
2. *Motivation Factors*, yaitu faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat, dan lain sebagainya.

Kesimpulan dari teori ini memberikan gambaran bahwa kepuasan akan hasil pekerjaan seseorang itu dipengaruhi oleh suatu faktor yang sering disebut faktor pemuas (*satisfied factor*) (Sutrisno, 2015).

#### **4. Teori Mc Gregor dengan teori X dan Y**

Teori ini menyatakan bahwa karakter manusia pada dasarnya terdiri dari dua jenis. Pencetusannya, Mc. Gregor menyatakan bahwa ada jenis manusia penganut teori X (teori tradisional) dan jenis manusia penganut teori Y (teori demografik) yang masing-masing memiliki karakteristik tertentu.

##### **1. Teori X**

- a. Rata-rata karyawan malas dan tidak suka berkerja.
- b. Umumnya karyawan tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawab dengan cara mengkambinghitamkan orang lain.
- c. Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaanya.
- d. Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak mepedulikan tujuan organisasi.

Menurut Teori X ini untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mereka mau berkerja sungguh-sungguh.

##### **2. Teori Y**

- a. Rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesungguhnya berkerja sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat.
- b. Karyawan dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal.

- c. Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu.

Menurut teori Y ini, untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerja sama, dan keterkaitan pada pengambilan keputusan (Sutrisno, 2015).

## 5. Teori Motivasi Prestasi (*Three Needs Theory*)

Teori yang diciptakan oleh Mc. Clelland ini dikenal dengan *Three Needs Theory*, yang mengatakan bahwa ada tiga hal yang dapat memotivasi seseorang, yaitu:

1. Kebutuhan akan prestasi (*Need for achievement*). Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat berkerja seseorang dan akan mendorong seseorang untuk pengembangan kreativitas dan menggerakkan semua kemampuan serta energi yang dimiliki demi mencapai prestasi kerja yang maksimal.
2. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut:
  - a) kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
  - b) Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*).
  - c) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)

3. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Merupakan daya penggerak yang memotivasi gairah kerja karyawan serta menggerakkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik.

Teori kebutuhan dasar McClelland, mungkin paling tepat jika diterapkan untuk memahami karier-karier organisasi perusahaan dan manajer. Karena dapat dipastikan mereka mengenal ketiga kebutuhan dasar, yaitu kebutuhan untuk berhasil, berkuasa, dan sahabat. Namun realita yang ada, cenderung berat sebelah entah terhadap keberhasilan, kekuasaan, atau bersahabat (Sutrisno, 2015).

### **2.4.3 Teori Proses**

#### **1. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)**

Teori harapan menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang bekerja dengan giat dalam melaksanakan setiap pekerjaannya bergantung pada hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dengan pemuas kebutuhan yang didapat dari pekerjaan itu (Sutrisno, 2015). Jadi, ketika seseorang yakin dengan harapan yang diberikan oleh atasan atau organisasi dalam memberikan kepuasan akan keinginannya maka ia berusaha bekerja keras, begitu pula sebaliknya. Teori ini mengandung tiga variabel, yaitu daya tarik, hubungan antara prestasi kerja dengan imbalan, serta hubungan antara usaha dengan prestasi kerja.

## **2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)**

Teori ini menekankan pada ego manusia yang mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah ataupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Keadilan merupakan daya dorong yang ikut andil dalam memotivasi semangat kerja seseorang. Misalnya, bawahan yang mengharapkan atasan untuk bertindak adil dalam memperlakukan setiap karyawannya. Harapannya setiap atasan selalu bertindak adil dalam menilai bawahan dan harus dengan cara yang objektif, bukan atas dasar suka atau tidak suka (Sutrisno, 2015). Dengan adanya keadilan ini, seorang bawahan akan senang dan nyaman dalam melakukan tugas-tugasnya, tidak dengan terpaksa atau ada tekanan.

## **3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)**

Teori pengukuhan didasarkan atas hubungan sebab akibat perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, kompensasi atas jaminan kesehatan karyawan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan. Teori pengukuhan ini mewajibkan atasan atau manajer memahami setiap kebutuhan karyawan agar mau bekerja sebaik mungkin. Dengan diterapkannya teori pengukuhan ini, manajer juga mengharapkan adanya dorongan eksternal untuk memotivasi karyawan agar dapat memenuhi tujuan organisasi.



## 2.5 Jenis-jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi yang sering digunakan oleh perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat karyawan. Bagi perusahaan yang percaya bahwa kekuatan akan menimbulkan dorongan dan semangat kerja karyawan maka perusahaan lebih memilih menerapkan motivasi negatif. Namun, apabila perusahaan percaya bahwa kesenangan atau rasa nyaman menimbulkan semangat kerja karyawan perusahaan akan memilih memotivasi secara positif. Berikut ini adalah dua jenis motivasi (Hasibuan, 2016) :

### 1. Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya pimpinan memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah atau *reward* kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

### 2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya pimpinan memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman bagi mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan motivasi ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif untuk jangka pendek. Oleh karena itu, manajer yang baik harus konsisten

dan adil menerapkan untuk mencapai hasil yang maksimal dalam penerapannya.

## **2.6 Alat-alat Motivasi Kerja**

Memberikan suatu imbalan kepada karyawan merupakan upaya peningkatan motivasi kerja karyawan. Jika, suatu pemberian itu merupakan alat untuk memotivasi karyawan, maka pemberian-pemberian itu dapat dikategorikan menjadi tiga bagian. Berikut ini merupakan tiga bagian alat-alat motivasi yang sering digunakan perusahaan (Notoatmodjo, 2009), yaitu :

1. Material insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan berupa uang dan barang yang mempunyai nilai pasar, jadi memberikan kebutuhan ekonomis misalnya kendaraan, rumah dan lain-lain.
2. Nonmaterial insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan berupa barang atau benda yang tidak ternilai di pasar. Tidak hanya barang, alat motivasi nonmaterial juga dapat berupa lisan. Jadi hanya memberikan kepuasan dan kebanggaan rohani saja.
3. Kombinasi material dan nonmaterial, yaitu alat motivasi yang diberikan berupa material (uang dan barang) dan nonmaterial (medali piagam), jadi memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan atau kebanggaan rohani.

## 2.7 Metode Motivasi Kerja

Metode motivasi dapat diartikan sebagai cara penyampaian motivasi kepada pihak yang membutuhkan dorongan dari eksternal untuk bertindak. Metode-metode ini biasanya dimanfaatkan perusahaan atau organisasi untuk mendorong karyawan agar tetap bekerja sesuai tujuan perusahaan. Motivasi tidak selalu mengandalkan uang atau imbalan, bisa terjadi dari obrolan atau pembicaraan secara langsung. Ada dua metode motivasi yaitu (Hasibuan, 2016), yaitu:

1. Metode langsung (*direct motivation*), adalah materil dan nonmateril yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.
2. Metode tidak langsung (*indirect motivation*), adalah motivasi yang diberikan hanya berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Misalnya kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja terang dan nyaman, suasana dan lingkungan kerja yang baik, penempatan karyawan yang tepat dan lain-lain. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

## **2.8 Hambatan-Hambatan Motivasi Kerja**

Kepuasan atau ketidakpuasan seorang karyawan dengan pekerjaan merupakan keadaan yang sifatnya subjektif, didasari atas perbandingan antara apa yang nyata diterima karyawan dari pekerjaannya dengan apa yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak menurutnya. Kepuasan kerja secara dominan dipengaruhi oleh keadaan sosial, seperti halnya setiap manusia atau karyawan yang mengharapkan kompensasi atau imbalan dari prestasi yang diberikannya serta mendapatkan pujian dan perlakuan yang baik dari atasannya. Jika apa yang didapatkan karyawan tidak seimbang dengan tugas-tugas yang ditanggungkan atau yang diberikan, maka akan terjadi hambatan terhadap proses pemberian motivasi karena karyawan akan merasa tidak dihargai. Secara garis besar dapat diketahui hambatan atau kendala dalam proses pemberian motivasi (Hasibuan, 2016) :

1. Sulitnya menentukan alat motivasi yang paling tepat, karena keinginan setiap individu karyawan tidak sama.
2. Kemampuan perusahaan terbatas dalam menyediakan fasilitas dan insentif.
3. Manajer sulit mengetahui motivasi kerja setiap individu.
4. Manajer sulit memberikan insentif yang adil dan layak.

## **BAB III**

### **ANALISIS DESKRIPTIF**

#### **3.1 Data Umum**

##### **3.1.1 Sejarah Singkat PT. Astra International Tbk – Honda**

Pada awalnya, sepeda motor yang masuk ke Indonesia selalu dalam kondisi jadi (*Build Up*). Melihat pasar yang cukup potensial di Indonesia, Honda Motor Company yang berkedudukan di Jepang, mencari mitra yang ideal, sehingga dapat ditunjuk sebagai agen yang dapat memasarkan motor di Indonesia. Melalui proses yang cukup lama, akhirnya dicapai kesepakatan antara PT Astra International Inc (PT AII) dengan Honda Motor Company Jepang, dimana PT AII kemudian mendirikan Honda Division pada tahun 1969 dan ditunjuk sebagai distributor tunggal untuk sepeda motor merek Honda di Indonesia.

Pada tahun 1970, pemerintah mengeluarkan *policy* yang isinya antara lain bahwa perusahaan dalam negeri tidak diperbolehkan untuk melakukan import kendaraan dalam keadaan utuh terpasang. Untuk itu, kemudian berdirilah PT Federal Motor pada tahun 1971, yaitu perusahaan yang merakit sepeda motor Honda. Seiring berjalannya waktu, termasuk juga dengan masuknya PT AII ke perusahaan bursa, terjadi perubahan nama dari PT Astra International Inc-Honda Division menjadi PT Astra International Tbk-Honda Sales Operation maka fungsi

PT Astra International Tbk – Honda Sales Operation (HSO) berubah menjadi Main Dealer dari semula Main Distributor. HSO mulai melakukan persiapan untuk memperbesar retail sales. Perubahan inilah yang menjadi cikal bakal HSO yang mulai melakukan perubahan pada brand-name HSO menjadi Astra Motor. Hal tersebut juga mengubah visi yang ditandai dengan adanya perubahan logo Astra dari bola dunia menjadi komet.

Pasar sepeda motor di Indonesia tidak hanya *attraction* namun juga menantang. Dari tahun ke tahun, Honda selalu menjadi nomor satu pilihan konsumen Indonesia. Namun, seiring *trend* perubahan selera konsumen sepeda motor *matic*, serta kesiapan jaringan dari kompetitor, persaingan perebutan pangsa pasar jadi semakin sengit. Ketatnya persaingan dalam lima tahun belakangan ini merupakan ajang dua *brand* tangguh. Astra Motor sebagai salah satu kontributor utama dari penjualan Honda di Indonesia ikut serta merasakan ketatnya persaingan untuk memenangkan hati para konsumennya. Seperti terbangun dari tidur, keluar dari zona nyaman, Astra Motor diuntut untuk berubah dan berbenah dengan cepat. Tantangan terbesar yang harus dijawab adalah bagaimana Astra Motor berjuang memberikan kontribusi kembali *brand* Honda sebagai penguasa pasar dan memenangkan pertempuran dan tumbuh secara berkelanjutan.

Sampai saat ini ada delapan kantor cabang yang tersebar di kota-kota besar di Indonesia, yaitu meliputi:

Palembang : Untuk pemasaran wilayah Sumatera Selatan.

Jakarta : Untuk pemasaran wilayah Jakarta Raya.

Semarang : Untuk pemasaran wilayah Jawa Tengah.

Yogyakarta : Untuk pemasaran wilayah Yogyakarta, Kedu, Banyumas.

Denpasar : Untuk pemasaran wilayah Bali.

Makassar : Untuk pemasaran wilayah Sulawesi Selatan.

Pontianak : Untuk pemasaran wilayah Kalimantan Barat.

Jayapura : Untuk pemasaran wilayah Jayapura.

Mataram : Untuk pemasaran wilayah Nusa Tenggara Barat.

Bengkulu : Untuk pemasaran wilayah Bengkulu.

Untuk daerah pemasaran di luar wilayah yang ditangani cabang tersebut, pemasaran dilakukan oleh *Main Dealer* yang ditunjuk dan diangkat oleh PT Astra *International Tbk*-Honda Pusat. Pada tiap masing-masing wilayah tersebut terdapat tiga bagian pemasaran Honda yakni, H1 untuk penjualan (*showroom* atau dealer), H2 untuk pemeliharaan (bengkel) dan H3 untuk penjualan suku cadang.

Pada awalnya, wilayah Yogyakarta berada dalam pengawasan PT Astra *International Tbk*-Honda Cabang Semarang. Namun, karena pesatnya perkembangan di Yogyakarta khususnya untuk pemasaran sepeda motor Honda, maka pada tanggal 21 Oktober 1992 didirikan Cabang Yogyakarta yang awalnya berlokasi di Jalan P. Diponegoro nomor 60 Yogyakarta, sebelum akhirnya pada tahun 1998 pindah ke gedung yang lebih besar dan lebih lengkap fasilitasnya yaitu di Jalan

Raya Magelang KM 7,2, Jombor, Sleman, DIY. Ada beberapa alasan pokok didirikannya cabang di Yogyakarta, yaitu :

- a. Perkembangan bisnis sepeda motor di Yogyakarta yang cukup potensial di masa yang akan datang.
- b. Perlunya lebih mendekatkan diri kepada konsumen, sehingga dapat dengan cepat mengantisipasi perubahan yang cepat dari konsumen.
- c. Lebih memudahkan pemantauan ke jaringan resmi yang berada dalam pengawasan cabang Yogyakarta.
- d. Membuka peluang untuk menampung tenaga kerja lokal.

### **3.1.2 Visi dan Misi Perusahaan**

Setiap perusahaan pasti memiliki visi dan misi atau sebuah gagasan tertulis yang berfungsi sebagai acuan dalam mencapai tujuan utama atau meraih impian perusahaan. Begitu pula dengan PT. Astra *International* Tbk.- Honda yang memiliki visi dan misi sebagai berikut :

*(a) Visi*

Menjadi Main Dealer terbaik dan Retailer terbesar yang memberikan layanan terbaik untuk konsumen.

*(b) Misi*

Memberikan Nilai Tambah bagi para stakeholders. Menjadi perusahaan yang memiliki tanggungjawab sosial dan ramah lingkungan



### 3.1.3 Struktur Organisasi

Sistem organisasi yang digunakan di PT Astra *International Tbk*-Honda cabang Yogyakarta adalah sistem organisasi garis, dalam hal ini kekuasaan tertinggi terletak pada kepala cabang.

Berikut ini adalah sistem organisasi PT Astra *International Tbk* - Honda Cabang Yogyakarta serta fungsi dari masing-masing jabatan tersebut, yaitu :

#### (1) *Region Head*

Bertugas untuk mengkoordinasikan seluruh bagian yang ada di cabang, yaitu bagian *Marketing, Service*, serta *Administration and Finance*.

#### (2) *Sub Dept Head*

Bertugas untuk merencanakan program pemasaran dalam jangka pendek, menengah serta panjang, kemudian melaksanakan perencanaan tersebut dengan berbagai kegiatan pemasaran serta mengevaluasi dan menganalisa hasilnya. Selama menjalankan tugasnya, dibantu oleh :

##### a. *Sales Supervisor*

Ada 2 fungsi *Sales Supervisor*, pertama, adalah untuk menangani *dealer* yang di bawah pengawasan cabang. Adanya *supervisor* tersebut akan memudahkan pemantauan aktivitas *dealer* yang ada. Kedua, untuk menangani penjualan langsung yang ditangani oleh perusahaan. Adanya *Sales Supervisor*

tersebut, aktivitas penjualan lebih dapat dikontrol dan setiap masalah yang muncul akan segera dapat diselesaikan. *Sales Supervisor* yang menangani *Direct Sales* dibantu oleh wiraniaga dan *Counter Sales*. Wiraniaga merupakan ujung tombak penjualan langsung yang bertugas secara aktif mencari *order* di luar dengan mendatangi instansi-instansi baik swasta maupun pemerintah, sedangkan *Counter Sales* sifatnya lebih pasif, yaitu menunggu konsumen datang ke *showroom*.

b. *Promotion and Field Research*

Selain dibantu oleh *Sales Supervisor*, *Marketing Sub Dept Head* juga dibantu oleh bagian promosi dan *Field Research*. Promosi bertugas untuk membuat dan merencanakan promosi yang sifatnya skala lokal, seperti membuat iklan dan merencanakan pameran. Selain itu juga membantu dalam hal penyeragaman, baik interior maupun eksterior dari *showroom* yang dimiliki oleh *dealer*. *Field Research* bertugas untuk mencari masukan di pasar dengan mengadakan survei-survei yang akan dipergunakan untuk kebutuhan lokal maupun untuk membantu kebutuhan yang sifatnya nasional.

(3) *Technical Service Region Head*

*Technical Service Region Head* bertugas untuk merencanakan pengembangan jaringan *service* baik berupa kuantitas maupun kualitasnya. Untuk melaksanakan perencanaan itu *Technical Service*

*Region Head* dibantu oleh *Service Engineer Spv* dan kepala bengkel. Fungsi *Service Engineer Spv* adalah untuk memantau jaringan yang ada di bawah pengawasan cabang. Pemantauan dan pengawasan meliputi hal-hal, baik yang bersifat ke fisik bengkel seperti masalah kelengkapan *tools*, *part* maupun masalah keahlian dari mekanik yang ada, sehingga kualitas dari masing-masing mekanik tidak berbeda, administrasi di bengkel resmi Astra. Selama melaksanakan tugasnya, dibantu oleh *Inventory Plan and Control* serta *Part Counter Seles*. *Inventory Plan Control* bertugas untuk menganalisa *stock part* yang ada di gudang *part*, kapan harus melakukan pemesanan ke *supplier*, *sparepart* apa saja yang harus dipesan, sehingga *stock* yang ada tetap tersedia dalam jumlah yang cukup. *Part Counter Seles* bertugas untuk membantu dalam hal pelayanan penjual yang baik kepada *end user*, *dealer*, bengkel maupun untuk kebutuhan bengkel *intern*.

### **3.1.4 Job Description Departement**

#### **a. Administration and Finance Region Head**

*Administration and Finance Region Head* bertugas untuk mengatur semua kegiatan *back office*, sehingga dapat mendukung kegiatan semua bagian yang ada. Untuk itu, dalam menjalankan tugas tersebut, dibantu oleh:

### 1. *Finance Supervisor*

Bertugas sebagai pengawas dalam bidang keuangan. Selama menjalankan tugasnya, dibantu oleh :

#### (a) *Account Receivable Controller*

Bertugas untuk memonitor semua *Account Receivable*/piutang-piutang yang timbul, sehingga dapat tertagih tepat waktu dan tepat nilai.

#### (b) *Treasurer*

Bertugas memonitor saldo baik tunai maupun saldo di bank, sehingga semua kebutuhan operasional perusahaan dapat terpenuhi. Kegiatan *Treasurer* sehari-hari dibantu oleh *Cashier* dan *Clearing man*.

#### (c) *Warehouse Chief*

Bertugas untuk memonitori kegiatan gudang, baik gudang sepeda motor maupun gudang *sperepart*, sehingga aktivitas gudang tidak terganggu karena tidak teraturnya penataan gudang.

### 2. *Branch Accounting Supervisor*

Bertugas untuk melakukan aktifitas pengontrolan terhadap kegiatan usaha apakah sesuai dengan *budget*. Selain itu, untuk melakukan pembukuan secara sederhana, sebelum data-data dikirimkan ke *accounting* pusat untuk dilakukan proses

pembukuan lebih lanjut. Selama bertugas, posisi ini dibantu oleh *Bookkeeper*.

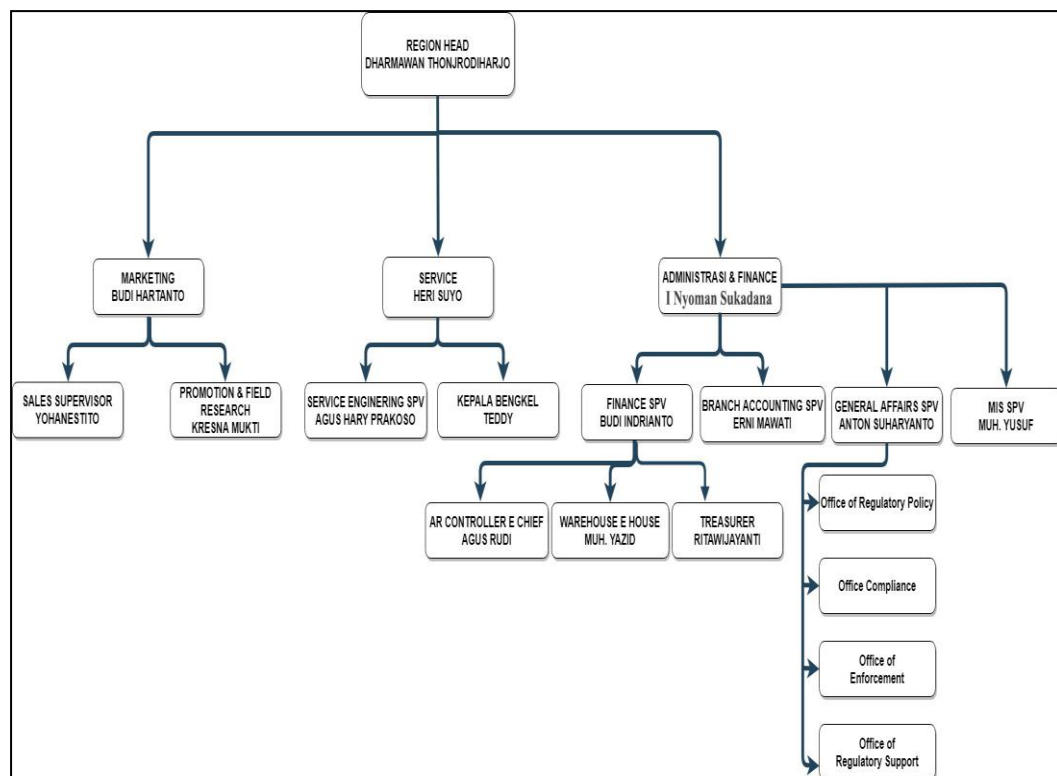
### 3. *General Affairs Supervisor*

Bertugas untuk mengkoordinasikan kebutuhan operasional karyawan dan perusahaan sehari-harinya, sehingga dapat berjalan dengan baik dan lancar. Untuk itu, dalam menjalankan fungsinya tersebut, dibantu oleh :

- (a) *Internal Service* yang bertugas untuk memenuhi kebutuhan karyawan sehari-hari untuk operasional perusahaan seperti pengadaan *supplies* kantor.
- (b) *Insurance* yang bertugas untuk membina hubungan dengan pihak asuransi dalam kaitannya dengan *assets* perusahaan yang ada.
- (c) *Building and Maintenance* yang bertugas untuk mengontrol seluruh peralatan yang ada, sehingga gedung yang ada dapat dipergunakan dan tidak mengganggu aktivitas kerja sehari-harinya.
- (d) *Safety, Security, and Environment* yang bertugas untuk mengatur masalah keamanan gedung dari segala resiko yang muncul baik yang diakibatkan kelalaian manusia maupun karena faktor lain. Selain itu, juga mengontrol faktor-faktor lain seperti masalah pencemaran yang mungkin terjadi yang diakibatkan keberadaan gedung dan segala aktivitasnya.

#### 4. MIS Supervisor

Selain 3 *Sub Dept* yang ada, juga ada *MIS Supervisor* yang berfungsi untuk melakukan pengontrolan terhadap sistem komputer yang dipergunakan, sehingga semua aktivitas perusahaan dapat berjalan lancar dikarenakan hampir semua bagian menggunakan komputer dengan sistem *on line* di semua bagian. Aktivitas sehari-harinya dibantu oleh *programmer*. Selain untuk memonitor program yang ada di kantor cabang, *MIS Supervisor* juga memonitor program-program yang menggunakan jaringan.



Sumber : PT Astra *International* Tbk-Honda Cabang Yogyakarta, 2018

**Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT Astra *International* Tbk-Honda Cabang Yogyakarta**

### 3.1.5 Divisi Kerja PT Astra International Tbk – Honda Cabang

#### Yogyakarta

PT Astra *International* Tbk – Honda saat ini memiliki tiga divisi kerja, yaitu:

#### 1) Divisi Penjualan (H1)

Divisi penjualan (H1) melayani pembelian sepeda motor Honda dengan pilihan pembayaran secara tunai maupun kredit. Pelanggan dimudahkan dengan skema pembiayaan kredit antara lain Divisi Penjualan yang dilengkapi dengan layanan lembaga pembiayaan satu atap yang didukung oleh *Federal International Finance* (FIF) dan para *finance*, lembaga pembiayaan memberikan solusi yang terbaik bagi konsumen, sehingga proses pembelian sepeda motor lebih mudah, cepat dan efisien.

#### 2) Divisi Bengkel dan Perawatan (H2)

Divisi Bengkel dan Perawatan melayani *one stop service* berupa perawatan dan perbaikan ringan ataupun berat untuk sepeda motor Honda.

#### 3) Divisi Toko dan Suku Cadang (H3)

Divisi Toko dan Suku Cadang melayani penjualan *sparepart* sepeda motor Honda, karena ketersediaan suku cadang merupakan kunci utama dalam hal memberikan pelayanan yang memuaskan dan terbaik bagi pelanggan.

## **3.2 Data Khusus**

### **3.2.1 Penerapan Motivasi Kerja Pada Karyawan PT. Astra *International* Tbk.- Honda Cabang Yogyakarta**

Pemberian motivasi kerja bertujuan untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar semangat dan bertanggung jawab dalam bekerja sesuai tujuan perusahaan. Termasuk pimpinan atau petinggi-petinggi PT Astra *International* Tbk.- Honda cabang Yogyakarta yang berusaha memberikan motivasi atau dorongan terbaik untuk karyawan-karyawannya. Motivasi kerja yang diberikan PT Astra *International* Tbk.- Honda cabang Yogyakarta ini bertujuan untuk membantu karyawan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga. Berikut ini merupakan data-data yang diperoleh penulis selama kegiatan magang, motivasi yang diterapkan oleh PT Astra *International* Tbk.- Honda cabang Yogyakarta diantaranya sebagai berikut :

#### **1. Metode Motivasi Kerja Pada PT Astra *International* Tbk.- Honda cabang Yogyakarta**

Metode motivasi kerja yang diterapkan pada PT Astra *International* Tbk.- Honda cabang Yogyakarta menggunakan dua metode, langsung dan tidak langsung. Berikut ini merupakan penggolongan metode motivasi pada PT Astra *International* Tbk.- Honda cabang Yogyakarta :



a. Metode Langsung (*Direct Motivation*)

Metode langsung merupakan materil dan nonmateril yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Metode langsung yang diterapkan PT Astra *International* Tbk.- Honda cabang Yogyakarta, yaitu :

(1) Gaji

Gaji merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas hasil kerjanya. Gaji diberikan berdasarkan jabatan, prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan dan tanggung jawab. Oleh karena itu agar dapat memotivasi para karyawannya maka PT Astra *International* Tbk.- Honda cabang Yogyakarta berusaha memberikan gaji yang sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan-karyawannya. *Range* gaji yang diberikan antara 3.000.000,00 (NPK) – 21.000.000,00 sesuai jabatan karyawan.

(2) Insentif

Upaya dalam mengoptimalkan kinerja para karyawan, PT Astra *International* Tbk.- Honda cabang Yogyakarta memberikan insentif sesuai kinerja tiap karyawan. Insentif merupakan gaji tambahan atau bonus yang diberikan pimpinan perusahaan untuk memotivasi karyawannya.

Insentif yang diberikan PT Astra *International Tbk.*- Honda cabang Yogyakarta seperti gaji tambahan atau *reward* ketika karyawan berhasil melebihi target yang sudah ditentukan perusahaan, selain itu insentif . Misalnya *salesman* yang bisa menjual motor melebihi target bulanan atau karyawan gudang yang sering kerja lembur agar distribusi unit tidak *pending*. Uang lembur disesuaikan dengan peraturan Kepmenakertrans No.102, rumus upah lembur pada hari kerja (lama waktu lembur x 1,5 x 1/173 x (100% x nominal gaji pokok sebulan) = hasil), pada jam berikutnya angka 1,5 diganti menjadi 2 jam, dan 100% take home pay dirubah menjadi 75% sesuai tunjangan yang ditetapkan. Bila lembur di hari libur, rumusnya (lama lembur x 2 x 1/173 x (75% x nominal gaji pokok) = hasil), jadi upah lembur setiap jabatan berbeda-beda sesuai gaji yang didapatkan.

### (3) Tunjangan

Tunjangan merupakan pemberian dari perusahaan dalam bentuk material insentif atau nonmaterial insentif dari pimpinan perusahaan yang bertujuan untuk mempermudah karyawannya, biasanya perusahaan lebih memilih memberikan tunjangan lebih besar daripada menambah gaji pokok karena dikenakan pajak rendah. Pada PT Astra

*International Tbk.*- Honda cabang Yogyakarta, tunjangan yang diberikan berupa :

(a) Jaminan Sosial Tenaga Kerja

Program jamsostek yang diikuti oleh PT Astra *International Tbk.*- Honda cabang Yogyakarta meliputi jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian dan jaminan hari tua dalam hubungan kerja (pesangon). Bantuan kematian diberikan jika karyawan meninggal dunia (maka kepada janda/duda/ahli waris diberikan biaya pemakaman, uang duka, dan bantuan lainnya yang telah ditetapkan oleh perusahaan). Jaminan kesehatan karyawan dan keluarga ditanggung penuh oleh perusahaan, dengan aturan minimal satu istri dan dua anak.

(b) Tunjangan Hari Raya Keagamaan

Bagi Karyawan yang pada saat tanggal Hari Raya telah bekerja sebagai karyawan PT Astra *International Tbk.*- Honda cabang Yogyakarta selama 1 (satu) tahun berhak atas THR. Bagi Karyawan yang pada saat tanggal Hari Raya telah bekerja sebagai karyawan PT Astra *International Tbk.*- Honda cabang Yogyakarta di bawah 1 (satu) tahun tidak berhak atas THR. Besaran 1 (satu) kali THR adalah: Upah pokok + Tunjangan tetap.

(c) Tunjangan Perawatan Kesehatan

Perawatan kesehatan merupakan usaha penyembuhan terhadap suatu penyakit atau gangguan kesehatan yang secara nyata dapat menghambat karyawan dalam melaksanakan tugasnya dan bukan usaha untuk menambah kekuatan kecantikan dan sebagainya. Tunjangan ini diberikan pada karyawan beserta keluarganya. Tunjangan ini diberikan apabila karyawan merasa terkendala dalam proses klaim jamsostek.

(d) Hadiah Pernikahan dan Kelahiran

Perusahaan memberikan hadiah pernikahan kepada karyawan yang baru melangsungkan pernikahan dan karyawan tersebut telah bekerja 12 bulan berturut-turut. Sedangkan hadiah kelahiran diberikan kepada karyawan yang anaknya baru lahir dan karyawan tersebut telah bekerja 12 bulan berturut-turut.

(e) Tunjangan Akhir Tahun

Perusahaan akan memberikan bonus tahunan kepada karyawan, yang diambil dari keuntungan perusahaan besarnya tergantung pada kebijakan perusahaan dan pendapatan perusahaan selama setahun.

(f) Tunjangan Masa Kerja

Karyawan berhak mendapatkan 30% kali gaji total untuk setiap masa kerja 1 (satu) tahun dan kelipatannya secara terus menerus sebagai karyawan tetap.

b. Metode Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Sedangkan metode tidak langsung adalah motivasi yang diberikan berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas. Berikut ini penerapan metode tidak langsung pada PT Astra *International Tbk.*- Honda cabang Yogyakarta :

(1) Promosi Jabatan dan Penempatan

Promosi merupakan kenaikan jabatan yang lebih tinggi dari jabatan semula. PT Astra *International Tbk.*- Honda cabang Yogyakarta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk pengembangan kariernya agar memperoleh kenaikan jabatan di perusahaan. Promosi diberikan setelah mempertimbangkan beberapa hal, seperti :

(a) Prestasi

Perusahaan akan mempertimbangkan prestasi yang telah dicapai karyawan, prestasi ini biasanya didapatkan dari lomba-lomba yang diadakan pada tingkat nasional maupun internasional.

(b) Penilaian Kerja

Bertujuan untuk membantu karyawan dalam meningkatkan prestasi kerja, atasan secara langsung dan berkala menilai prestasi kerja karyawan menurut ketentuan perusahaan, yang utama dari kedisiplinan. Hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan sebagai pertimbangan bagi kenaikan gaji atau promosi jabatan karyawan yang bersangkutan serta pemberian bonus karyawan.

(c) Kemampuan dan Kecakapan

Perusahaan akan memberi nilai *plus* pada karyawan yang mau dan ingin belajar untuk mengasah kemampuannya, biasanya ditunjukkan dengan semangat karyawan dalam mengikuti pelatihan.

(d) Pencapaian Target Kerja

Karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi biasanya akan bekerja melampaui target kerja yang ditentukan perusahaan, karyawan seperti ini lebih mudah dalam memperoleh promosi jabatan.

(e) Pengalaman Kerja

Perusahaan akan melihat seberapa jauh pengalaman seorang karyawan dalam bekerja dibidangnya. Semakin

banyak pengalaman bekerja seorang karyawan maka akan mempermudah dalam menerima promosi jabatan. Pengalaman kerja juga dinilai dari seberapa lama karyawan tersebut bekerja pada PT Astra *International* Tbk.- Honda cabang Yogyakarta.

Selain itu juga ada program pemindahan penempatan divisi sesuai dengan minat karyawan, penempatan divisi awal ditentukan oleh pihak *Human Research Development* (HRD) PT Astra *International* Tbk.- Honda cabang Yogyakarta. Hal ini dimaksudkan untuk memotivasi dan mendorong semangat karyawan agar bekerja sesuai dengan minat dan bakat.

## (2) Fasilitas

Fasilitas perusahaan merupakan pemberian dari perusahaan dalam bentuk barang atau jasa, fasilitas untuk karyawan PT Astra *International* Tbk.- Honda cabang Yogyakarta cukup banyak seperti mobil inventaris (untuk jabatan manajer keatas), alat kantor yang memadai, kursi kantor yang nyaman, lingkungan kerja yang nyaman (kursi kerja, AC, dan alat tulis kantor), makan siang gratis, dan ada fasilitas pinjaman dana untuk para karyawan. Tujuannya untuk mempermudah karyawan dan memotivasi karyawan agar tetap bekerja sesuai prosedur perusahaan.

## **2. Jenis Motivasi Kerja Pada PT Astra *International* Tbk.- Honda cabang Yogyakarta**

Jenis motivasi yang diterapkan pada PT Astra *International* Tbk.- Honda cabang Yogyakarta merupakan jenis yang diterapkan perusahaan atau organisasi pada umumnya. Ada dua jenis yang diterapkan, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Bedanya, jika motivasi positif cenderung memanjakan karyawan dengan memberikan reward atau imbalan sesuai kinerja di perusahaan sedangkan jenis motivasi negatif memberikan hukuman atau peringatan bertahap jika karyawan melakukan kesalahan agar karyawan merasa takut untuk mengulangi tindakan yang ceroboh. Berikut ini adalah penerapan jenis motivasi pada PT Astra *International* Tbk.- Honda cabang Yogyakarta.

### **a. Jenis Motivasi Positif**

Seperti yang sudah dijelaskan pada bab penerapan metode motivasi pada PT Astra *International* Tbk.- Honda cabang Yogyakarta. Setiap karyawan akan mendapatkan gaji pokok, insentif, tunjangan, fasilitas dan program promosi jabatan serta penempatan divisi sesuai minat karyawan. Selain itu, dari hasil wawancara penulis dengan pimpinan HRD PT Astra *International* Tbk.- Honda cabang Yogyakarta setahun sekali perusahaan mengadakan *gathering family* untuk karyawan beserta keluarga dengan tujuan mempererat hubungan antar



karyawan serta memotivasi karyawan dari lingkungan sosial di kantor. Untuk ajang penghargaan, setiap 10 tahun, 20 tahun, dan 25 tahun (sesuai masa kerja karyawan dan penilaian kinerja karyawan) perusahaan mengadakan ajang penghargaan dengan imbalan yang cukup memuaskan. Di luar penilaian kinerja karyawan, perusahaan menyediakan reward atau penghargaan untuk karyawan yang memberikan inovasi baru dalam menunjang keuntungan operasional perusahaan. Pada Gambar 3.2 merupakan salah satu *moment* dimana PT Astra International Tbk.- Honda cabang Yogyakarta mengadakan *family gathering*. Hal ini akan memotivasi karyawan dari lingkungan kantor.



Sumber : PT Astra International Tbk-Honda Cabang Yogyakarta, 2018

**Gambar 3.2 Family Gathering**

b. Jenis Motivasi Negatif

Jenis motivasi negatif yang diterapkan PT Astra *International* Tbk.- Honda cabang Yogyakarta memiliki tahapan dan prosedur. Berikut ini merupakan tahapan-tahapannya :

(1) Peringatan Lisan

Apabila karyawan melakukan kesalahan yang bersifat ringan dan masih dapat diperbaiki, pejabat berwenang akan menyampaikan peringatan lisan berupa teguran. Hal ini bertujuan agar karyawan termotivasi untuk tidak melakukan kesalahan yang sama. Peringatan lisan ini biasanya diberikan pada setiap internal divisi, kepala divisi akan menegur anggotanya yang melanggar peraturan.

(2) Peringatan Tertulis

Peringatan tertulis diberikan apabila seorang karyawan yang telah diberikan peringatan lisan melakukan kesalahan untuk kedua kalinya. Peringatan tertulis diberikan berupa surat peringatan, surat peringatan ini diberikan batas 3 kali, yaitu SP1, SP2, SP3. Peringatan tertulis diberikan langsung oleh HRD PT Astra *International* Tbk.- Honda cabang Yogyakarta kepada karyawan yang sudah melanggar peraturan berulang kali.

### (3) Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja dilakukan apabila seorang karyawan yang telah menerima surat peringatan sampai 3 kali tapi tidak dapat juga memperbaiki kesalahannya, dan kesalahannya itu sangat merugikan perusahaan. Keputusan ini akan diambil langsung oleh pimpinan tertinggi PT Astra *International Tbk.*- Honda cabang Yogyakarta.

### 3. Alat Motivasi Kerja Pada PT Astra *International Tbk.*- Honda Cabang Yogyakarta

Alat-alat motivasi yang ditawarkan PT Astra *International Tbk.*- Honda cabang Yogyakarta pada karyawannya dapat digolongkan menjadi tiga bagian. Setiap bagiannya memiliki potensi untuk memotivasi karyawan. Berikut ini adalah tiga golongan alat-alat motivasi pada karyawan PT Astra *International Tbk.*- Honda cabang Yogyakarta :

- a. Material Insentif yang diberikan perusahaan contohnya berupa gaji pokok, insentif dan bonus.
- b. Nonmateriil insentif yang diberikan contohnya berupa jabatan atau penempatan divisi, karyawan akan merasa puas jika ada kenaikan jabatan dan pemindahan divisi sesuai minat individual karyawan. Selain itu, penerapan kesehariannya setiap pagi beberapa divisi mengadakan *briefing* dan membacakan janji

Astra (slogan) agar menumbuhkan semangat kerja, karena menimbulkan kontak psikologis (saling berhubungan) antara perusahaan dengan karyawan.

- c. Kombinasi material dan nonmaterial insentif contohnya berupa piagam dan pin emas dari perusahaan sesuai dengan masa kerja individual karyawan yang telah bekerja selama 10, 20, dan 25 tahun keatas, semakin lama karyawan mengabdikan pada perusahaan mempengaruhi penghargaan yang didapatkannya. Selain penghargaan sesuai masa kerja dan penilaian kinerja karyawan, masih banyak penghargaan-penghargaan yang diberikan PT Astra International Tbk.- Honda cabang Yogyakarta untuk karyawannya.



Sumber : PT Astra International Tbk-Honda Cabang Yogyakarta, 2018

**Gambar 3.3 Penyerahan Penghargaan (Service Concept)**

### 3.2.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Motivasi Kerja Pada

#### Karyawan PT Astra *International Tbk*-Honda Cabang Yogyakarta

Berikut ini merupakan faktor pendukung dan penghambat dalam memotivasi karyawan yang didapatkan dari hasil wawancara penulis dengan pimpinan HRD :

1. Faktor Pendukung Motivasi Kerja PT Astra *International Tbk*-Honda Cabang Yogyakarta
  - a. Gaya kepemimpinan *Region Head* (Manajer *Regional*) PT Astra *International Tbk*- Honda Cabang Yogyakarta yang mampu berinteraksi dan berkomunikasi dengan setiap kepala divisi dan karyawan secara persuasif, manajer *regional* selalu menyempatkan bertemu langsung dengan setiap bawahannya.
  - b. Adanya fasilitas *coaching* konseling secara periodik (setiap dua bulan), konseling dilakukan dengan dua cara. Pertama dengan cara *face to face communication* (bertemu dengan satu persatu karyawan) agar lebih mengenal karakter individu karyawan dan mengetahui permasalahan yang dihadapi serta menerima saran atau ide dari setiap karyawan. Kedua dengan cara tidak langsung, PT Astra *International Tbk*- Honda Cabang Yogyakarta memberikan fasilitas pesan elektronik melalui email untuk menerima kritik dan saran dari karyawan.
  - c. Semangat besaing karyawan PT Astra *International Tbk*- Honda Cabang Yogyakarta untuk berkembang , terbukti dengan semangat

karyawan untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan (banyak contoh dibidang mekanik) untuk menambah pengetahuan dalam bidangnya.

- d. Sarana dan prasarana yang ditawarkan pimpinan PT Astra *International Tbk.*- Honda cabang Yogyakarta terbilang cukup dalam memberikan motivasi serta dorongan untuk berinovasi dan menyalurkan kreativitas karyawannya.
  - e. Pimpinan PT Astra *International Tbk.*- Honda cabang Yogyakarta fokus dalam memberikan anggaran dana untuk memberikan penghargaan dan apresiasi atas kinerja karyawannya.
2. Faktor Penghambat Motivasi Kerja PT Astra *International Tbk.*- Honda Cabang Yogyakarta
- a. Beberapa karyawan memiliki semangat yang rendah, kebanyakan dipengaruhi oleh motivasi *internal* (dalam diri) dan *external* di luar dorongan motivasi dari perusahaan misalnya dukungan keluarga atau lingkungan sosial karyawan tersebut.
  - b. PT Astra *International Tbk.*- Honda cabang Yogyakarta selalu berusaha memberikan dukungan dan dorongan kepada karyawannya, namun belum menemukan alat motivasi yang tepat dan efektif untuk menumbuhkan semangat bekerja terutama dibidang inovasi pemasaran.
  - c. Beberapa kepala divisi sulit mengetahui cara memotivasi setiap individu di divisinya, karena setiap individu memiliki cara yang

berbeda untuk mendapatkan dorongan semangat dari *external* dan juga semangat setiap individu dapat berubah setiap harinya, sedangkan manajer *regional* yang secara langsung dapat mempengaruhi bawahannya tidak bisa setiap hari bertemu dengan karyawannya.

- d. Minimnya anggaran dana operasional untuk memberikan fasilitas untuk mempermudah pekerjaan setiap karyawannya, terutama inventaris kendaraan dan rumah inap (kecuali jabatan manajer keatas). Contohnya pada divisi gudang unit yang harus menangani tiga gudang (Jombor, Berbah, dan Purwokerto) yang harus memakai sepeda motor pribadi untuk melihat keadaan setiap gudangnya (karyawan gudang unit jarang memiliki mobil pribadi) karena prosedur yang rumit dalam peminjaman kendaraan.
- e. Sulitnya karyawan dalam merubah diri sendiri, umumnya disebabkan sudah merasa nyaman dengan keadaannya.

### **3.2.3 Cara Mengatasi Hambatan Dalam Penerapan Motivasi Kerja Pada Karyawan PT Astra *International* Tbk-Honda Cabang Yogyakarta**

Tidaklah mudah untuk mengatasi hambatan dalam memotivasi karyawan, karena setiap individu karyawan memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda. Begitu pula yang terjadi di PT Astra *International* Tbk-Honda Cabang Yogyakarta, namun perusahaan tetap berupaya untuk mengatasi hambatan-hambatan yang terjadi. Berikut ini

merupakan upaya yang sudah dilakukan di PT Astra *International* Tbk-Honda Cabang Yogyakarta :

- (1) Pimpinan PT Astra *International* Tbk-Honda cabang Yogyakarta selalu berusaha memenuhi kebutuhan karyawan dengan cara memberikan fasilitas kritik dan saran melalui berbagai cara, dari *face to face* (tatap muka) atau secara online. Dengan begitu para pimpinan akan mengetahui apa saja kebutuhan setiap karyawannya dan berusaha memenuhinya dengan mempertimbangkan berbagai aspek.
- (2) PT Astra *International* Tbk-Honda cabang Yogyakarta menawarkan kesejahteraan karyawan beserta keluarga agar meringankan beban yang ditanggung karyawan serta keluarga, tujuannya agar karyawan fokus dalam bekerja mencapai yang terbaik untuk individu karyawan dan menggapai tujuan perusahaan.
- (3) PT Astra *International* Tbk-Honda cabang Yogyakarta mengusahakan tidak hanya fokus pada pemberian *reward* atau penghargaan. Namun, berusaha mengelola dana operasional untuk memberikan sarana atau fasilitas-fasilitas yang dapat mempermudah karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.



## **BAB IV**

### **PENUTUP**

#### **4.1 Kesimpulan**

Berdasarkan analisis yang telah dibahas pada bab sebelumnya maka dapat diambil beberapa kesimpulan mengenai motivasi kerja pada karyawan PT *Astra International Tbk-Honda* cabang Yogyakarta. Berikut ini merupakan kesimpulan yang dapat ditarik mengenai motivasi kerja pada karyawan PT *Astra International Tbk-Honda* cabang Yogyakarta :

(1) Penerapan Motivasi Kerja Pada PT *Astra International Tbk-Honda* cabang Yogyakarta menggunakan dasar teori Maslow (teori kebutuhan) untuk memenuhi kebutuhan karyawannya, berikut ini adalah penerapannya :

a. *Psychological Needs* (Kebutuhan Fisiologis)

Pada PT *Astra International Tbk-Honda* cabang Yogyakarta sudah berupaya dalam memberikan kebutuhan fisiologis, seperti memberikan makan siang gratis dan pakaian seragam.

b. *Safety Needs* (Kebutuhan Rasa Aman)

Dalam hal kebutuhan rasa aman, PT *Astra International Tbk-Honda* cabang Yogyakarta selalu berusaha memenuhi kebutuhan karyawan contohnya dengan cara memberikan asuransi jaminan kesehatan.

c. *Social Needs* (Kebutuhan Sosial)

Kebutuhan sosial yang sudah diterapkan oleh PT Astra *International* Tbk-Honda cabang Yogyakarta untuk karyawan contohnya mengadakan *gathering family* dan membentuk komunitas motor untuk mengadakan bakti sosial.

d. *Esteem or Status Needs* (Kebutuhan akan Penghargaan)

PT Astra *International* Tbk-Honda cabang Yogyakarta juga telah menerapkan sistem pemberian penghargaan mulai dari penilaian kerja dan masa kerja atau dibidang inovasi, selain itu juga ada program promosi jabatan untuk memenuhi kebutuhan akan penghargaan dan reputasi.

e. *Self Actualization Needs* (Kebutuhan Aktualisasi Diri)

PT Astra *International* Tbk-Honda cabang Yogyakarta memenuhi kebutuhan aktualisasi diri karyawan dengan cara memberikan pelatihan dan pendidikan gratis untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan karyawan.

- (2) PT Astra *International* Tbk-Honda cabang Yogyakarta sudah berupaya dan berusaha dalam memotivasi karyawan dengan memberikan berbagai fasilitas untuk mempermudah pekerjaan dan hak karyawan dalam memenuhi kebutuhannya seperti gaji pokok, insentif, dan tunjangan. Namun, pada kenyataanya setiap upaya motivasi atau dorongan semangat kerja yang diberikan PT Astra *International* Tbk-Honda cabang Yogyakarta masih terkendala oleh faktor internal individu karyawan,

pengelolaan dana untuk fasilitas inventaris (misalnya kendaraan inventaris dan rumah sewa bagi karyawan), dan beberapa faktor lainnya. Maka dari itu PT Astra *International* Tbk-Honda cabang Yogyakarta terus berusaha mencari celah untuk mengatasi hambatan-hambatan yang ada.

#### 4.2 Saran

Berikut ini merupakan saran dari hambatan dalam penerapan motivasi pada karyawan PT Astra *International* Tbk-Honda cabang Yogyakarta, yaitu :

- (1) Sebaiknya tidak hanya fokus memperbanyak fasilitas kritik dan saran, namun PT Astra *International* Tbk-Honda cabang Yogyakarta melakukan rekap data kritik dan saran secara berkala untuk mempermudah pimpinan tertinggi dalam mengetahui kebutuhan dan keinginan setiap karyawannya, karena kebutuhan seseorang bisa saja setiap harinya berubah-ubah.
- (2) Sebaiknya setiap kepala divisi merencanakan *gathering* secara terjadwal bersama divisinya agar mengetahui kebutuhan dan keinginan setiap bawahannya.
- (3) Sebaiknya tidak hanya fokus dalam memberikan *reward* yang besar, pendanaan dapat dikelola dan dialokasikan pada dana inventaris seperti kendaraan sewa. Karena karyawan akan lebih mudah melakukan tugas-tugasnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, P. 2009. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Salemba Empat.
- Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BPFE
- Hasibuan, Malayu S.P. 2014. *Organisasi dan Motivasi (Cetakan ke-8)*. Jakarta. Penerbit: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta. Penerbit: PT. Bumi Aksara.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. *Organizational behavioral-Ed. 5*. Boston: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Mulyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Bogor. In Media
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Cetakan ke-4)*. Edisi Revisi. Jakarta. PT. Rineka Cipta.
- Omollo, Pamela Akinyi dan Oloko. 2015. *Effect of motivation on employee performance of commercial banks in kenya : A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County*. Journal of Human Resource Studies, Vol. 5, No. 2.
- PT Astra Honda Motor, 2018. *Profil Perusahaan*, diperoleh pada tahun 2018 di <http://www.astra-honda.com>
- Siswanto, H.B. 2014. *Pengantar Manajemen*. Jakarta. Penerbit: PT Bumi Aksara
- Sutrisno, Edy. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke tujuh)*. Jakarta. Kencana Prenada Media Group.
- Yani, H.M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Mitra Wacana Media

## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Surat Keterangan Magang



#### SURAT KETERANGAN

No: S.KET-GA/HSO.YOG/008/1/19

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **I NYOMAN SUKADANA**  
Jabatan : Administration & Finance Region Head  
PT. Astra International Tbk – Honda  
Yogyakarta Region Office  
Alamat : Jl. Magelang Km 7,2 Yogyakarta

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : GALUR GITA TAUFIQI  
NIS / NIM : 14211079  
Perguruan tinggi : UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
Alamat : KAMPUS TERPADU UII JL. KALIURANG KM 14,5  
YOGYAKARTA 55584  
Jurusan : Manajemen

Telah melaksanakan Praktek Kerja Lapangan di PT. Astra International Tbk – Honda Yogyakarta mulai tanggal 01 Desember – 31 Desember 2018.

Selama bekerja di perusahaan kami, yang bersangkutan telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

Demikian Surat Keterangan ini kami buat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 08 Januari 2019

**PT. Astra International Tbk-Honda**  
**Yogyakarta Region Office**

**PT. Astra International Tbk - Honda**  
**Cabang Yogyakarta**

**I NYOMAN SUKADANA**  
Adm. & Fin. Region Head

**PT Astra International Tbk - Honda**

Kantor Wilayah DIY (Yogyakarta, Kedu, Banyumas) | Jln. Magelang Km 7,2, Kel. Sinduadi, Kec. Mlati, Kab. Sleman 55285, Indonesia  
Telp. (0274) 868551, 868861 | Fax. (0274) 868071

AMC Yogyakarta (0274) 868551, 868861, Magelang (0293) 313755, Bantul (0274) 7117230, 3159400, Tegallrejo (0274) 3159300, 549212, Godean (0274) 622883, 622925, Kaliurang (0274) 553811, 549560  
Purworejo (0275) 923477, 324290, Kabumen (0267) 3678067, Wonorejo (0286) 324555, Purwokerto (0281) 841589, 636518, Purbalingga (0281) 894222, Cilacap (0282) 538125, 538143  
Kedungsari (0265) 364548, Walea (0274) 773511, 773718, Majenang (0288) 923630, Gombong (0287) 472219, 472278, Banjarnegara (0286) 592255, Bejen (082892033651), Wonosari (0274) 2810093

## Lampiran 2. Hasil Wawancara

Pertanyaan Wawancara PT. Astra International Tbk.- Honda Yogyakarta		
No.	Pertanyaan	Jawaban
1	Dorongan seperti apa yang diterapkan di PT. Astra International Tbk. Honda Yogyakarta, yang mampu membuat bapak/ibu semangat dalam bekerja ? Yang paling efektif	Benefit dan Bonus ; kerja alternatif terutama jaminan asuransi kesehatan
2	Motivasi seperti apa saja yang diberikan oleh manajer di PT. Astra International Tbk. Honda Yogyakarta ?	Semangat kerja, Motivasi mencapai yang terbaik.
3	PT. Astra International Tbk. Honda Yogyakarta pernah mengadakan gathering karyawan dan family gathering atau tidak ?	Sebelum 1 tahun sekali
4	Apakah ada ajang penghargaan ? Setiap berapa periode ?	10 tahun } Masa kerja. 20 tahun } 25 tahun }
5	Hambatan apa yang sering terjadi ketika memotivasi atau dimotivasi ?	Kendalanya semangat karyawan terutama di bidang motivasi
6	Menurut bapak/ibu seimbang atau tidak reward/imbalan yang diberikan PT. Astra International Tbk. Honda Yogyakarta dengan tugas-tugas yang ditanggung kepada karyawan ?	Sebaik
7	Lingkungan kerja di PT. Astra International Tbk. Honda Yogyakarta sudah ideal atau belum ?	Sudah tapi masih ada beberapa kekurangan.

**Yogyakarta, 31 Desember 2018**

PT. Astra International Tbk.- Honda  
Jl. Magelang Km. 72 ☎ 855553  
YOGYAKARTA

( *[Signature]* )

### **Lampiran 3. Peraturan Tertulis**

#### **BAB XII**

#### **SANKSI**

#### **Pasal 49**

#### **Ketentuan Umum**

1. Setiap ucapan, tulisan atau perbuatan karyawan yang melanggar ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja dan peraturan perusahaan atau kesepakatan kerja bersama dapat dikenakan sanksi.
2. Apabila pelanggaran tersebut di atas mengakibatkan kerugian bagi perusahaan maka selain dikenakan sanksi, karyawan wajib mengganti kerugian kepada perusahaan.
3. Jenis sanksi yang diberikan adalah pemberian surat peringatan pertama, kedua dan ketiga.
4. Setelah surat peringatan ketiga, perusahaan dapat melakukan pemutusan hubungan kerja sesuai pasal 161 UU No. 13 tahun 2003.

### **Lampiran 4. Pendidikan dan Pengembangan Karyawan**

