

# CHAPTER 8

## Motivation: From Concepts to Applications

Felicia Rebecca T. A. - 1906366601

Dheani Gewanda - 1906366564

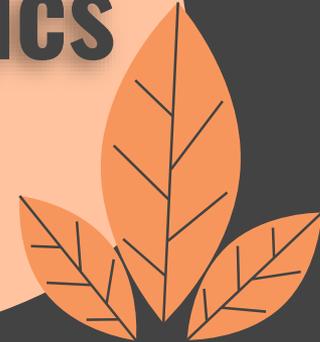
Bunga Nilam C. S. P. - 1906295712

Resha Putra M  
1906388016



**Motivating by  
Job Design:  
The Job  
Characteristics  
Model**

**LO 1**



# JOB DESIGN

cara pengorganisasian elemen dalam suatu pekerjaan memengaruhi usaha pekerja. Job Characteristics Model (JCM) dapat menjadi framework untuk mengidentifikasi kesempatan untuk mengubah elemen-elemen itu.



# Job Characteristics Model

## SKILL VARIETY

sejauh mana pekerjaan membutuhkan kegiatan yang bervariasi.

## TASK IDENTIFY

pekerjaan membutuhkan penyelesaian seluruh bagian tugas yang dapat diidentifikasi.

## TASK SIGNIFICANTS

sejauh mana suatu pekerjaan memiliki pengaruh substansial atas hidup atau pekerjaan orang lain.

## AUTONOMY

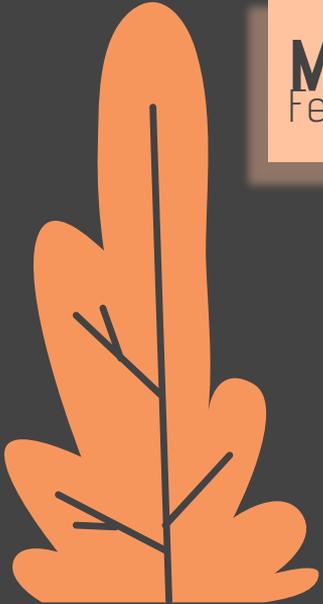
sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan substansial dalam mengatur pekerjaan dan menentukan prosedur yang diperlukan..

## FEEDBACK

pekerja memperoleh informasi secara langsung dan jelas mengenai efektivitas kinerjanya.

# Motivating Potential Score (MPS)

$$\text{MPS} = \frac{\text{Skill Variety} + \text{Task identity} + \text{Task Significance}}{3} \times \text{Autonomy} \times \text{Feedback}$$

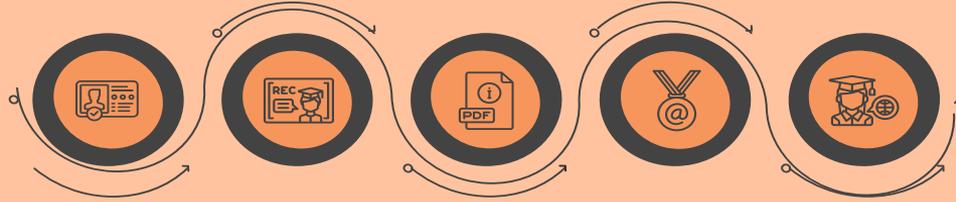


# LO 2

## JOB REDESIGN

melakukan perancangan ulang pekerjaan penting untuk meningkatkan job satisfaction dan mengurangi job turnover

# JOB ROTATION



pemindahan tugas seorang pekerja dari satu tugas ke tugas lain dalam periode tertentu.

## kelebihan

pandangan yang lebih luas, mengurangi rasa jenuh, meningkatkan job satisfaction dan organizational commitment

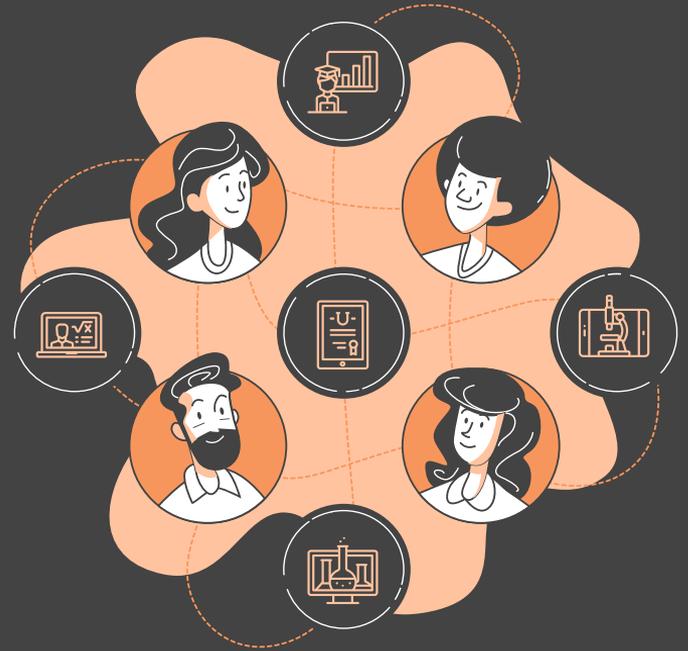
## kekurangan

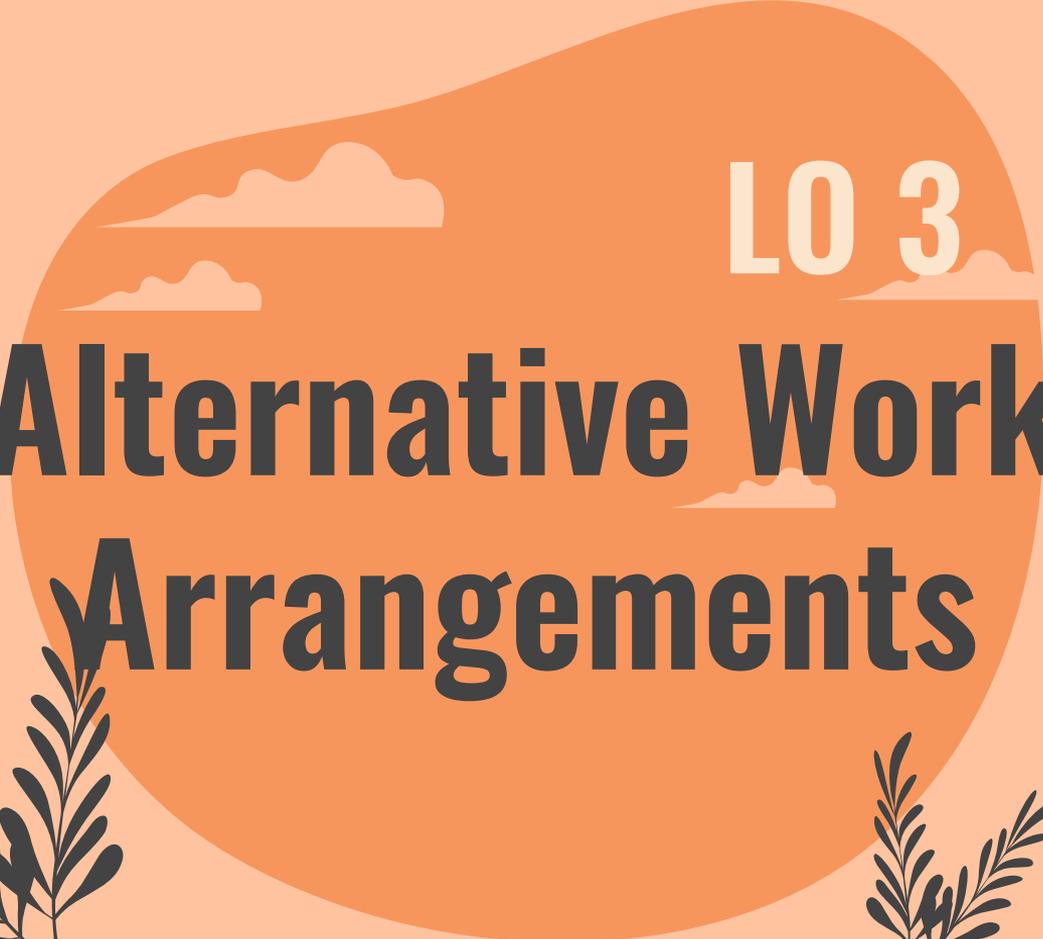
ada biaya training, mengurangi produktivitas suatu tugas, menjadi masalah bagi work grup, dan memakan waktu

# RELATIONAL JOB DESIGN

melakukan konstruksi terhadap pekerjaan yang membuat pekerja melihat perubahan positif atas orang lain yang dapat mereka lakukan dari pekerjaan mereka.

Contoh : manajer menceritakan pengalaman customer yang merasa terbantu dari produk mereka.



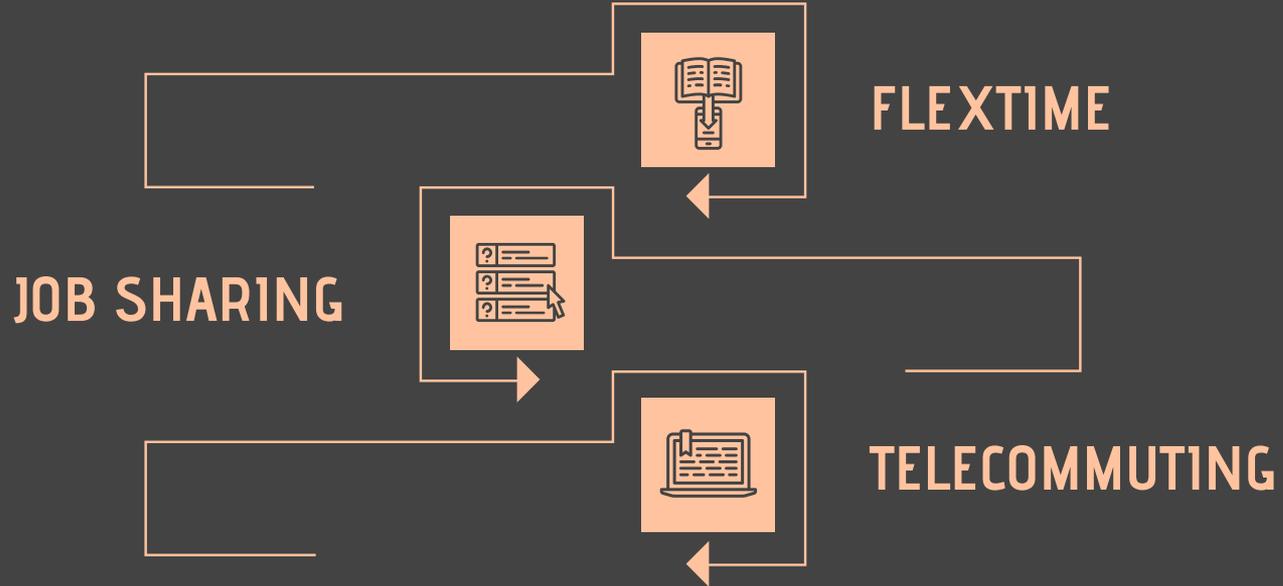


LO 3

# Alternative Work Arrangements



# ALTERNATIVE WORK ARRANGEMENTS



# FLEXTIME

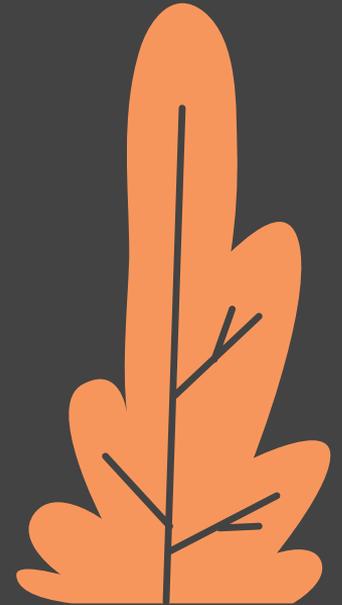
Program flexitime mengharuskan karyawan bekerja dalam jumlah jam tertentu per minggu tetapi dapat memvariasikan jam kerja mereka dalam batas tertentu.

Beberapa program flexitime memungkinkan karyawan mengakumulasi jam ekstra dan mengubahnya menjadi hari libur.



## CLAIMED BENEFITS OF FLEXTIME

- Mengurangi ketidakhadiran
- Produktivitas meningkat
- Mengurangi biaya lembur
- Mengurangi permusuhan terhadap manajemen
- Mengurangi kemacetan lalu lintas
- Penghapusan keterlambatan
- Peningkatan otonomi dan tanggung jawab bagi karyawan
- Menyeimbangkan work life balance  
—Semua yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan
- Untuk perspektif perusahaan: meningkatkan keuntungan.



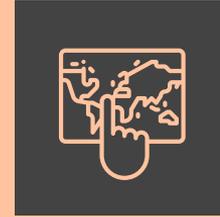
# KELEMAHAN FLEXTIME



**TIDAK DAPAT  
DITERAPKAN KE SEMUA  
PEKERJAAN**



**BUKAN MOTIVATOR  
UNTUK SEMUA ORANG**



**PENELITIAN: FLEXTIME TIDAK  
BENAR-BENAR MENINGKATKAN  
WORK LIFE BALANCE**

# JOB SHARING

Pujian tertulis adalah cara yang efisien untuk memotivasi karyawan dan menunjukkannya kepada mereka, baik tertulis maupun dikirim dengan bentuk komunikasi elektronik.

## KEKURANGAN

Mengatur agar pekerjaan 40 jam per minggu di bagi antara dua orang atau lebih

## PENGERTIAN

- Membuka peluang untuk pekerja ahli yang tidak bisa full-time
- Di Amerika digunakan untuk menghindari jaminan kesehatan pekerja fulltime
- Di Jerman dan Jepang digunakan untuk menjaga angka ketenagakerjaan

## KELEBIHAN

# Telecommuting

Program dengan karyawan bekerja dari rumah di setidaknya 2 hari dalam seminggu dengan komputer yang dihubungkan ke kantor.

## Benefits:

- Pilihan tenaga kerja yang banyak
- Produktivitas lebih tinggi
- Moral lebih baik
- Mengurangi biaya ruang kerja dan energi listrik
- Ramah lingkungan
- Mengurangi kemacetan
- Mengurangi kebutuhan perbaikan jalan



# KELEMAHAN TELECOMMUTING

- Kurang pengawasan secara langsung
- Sulit mengkoordinasikan kerja tim
- Berkurangnya transfer pengetahuan
- Kesulitan menangani demotivasi pekerja kantoran
- Adanya perasaan terisolasi dan mengurangi kepuasan kerja
- Kerap kali jam kerja ditambah lebih dari minggu kerja yang dikontrak



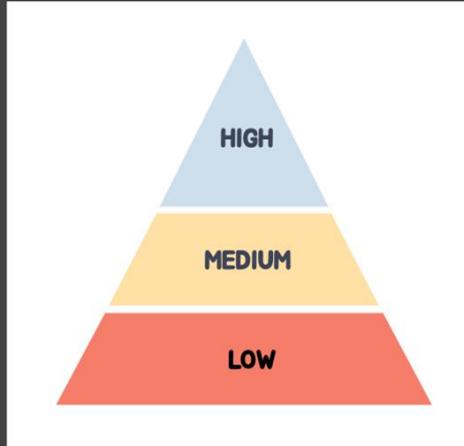
## LO 4 Employee Involvement and Participation

## Employee Involvement and Participation

Employee Involvement and Participation (EIP) atau Keterlibatan dan partisipasi karyawan adalah proses yang menggunakan masukan (input) karyawan untuk meningkatkan komitmen mereka terhadap keberhasilan organisasi. Jika pekerja terlibat dalam keputusan yang meningkatkan otonomi dan kendali mereka atas kehidupan kerja mereka, mereka akan menjadi lebih termotivasi, lebih berkomitmen pada organisasi, lebih produktif, dan lebih puas dengan pekerjaan mereka.



# Levels of Employee Involvement



## HIGH INVOLVEMENT

Karyawan yang bertanggung jawab atas seluruh proses pengambilan keputusan

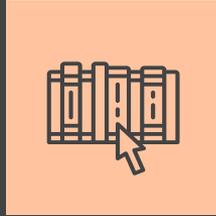
## FULL CONSULTATION

Karyawan mendengar masalah, kemudian secara kolektif mengembangkan rekomendasi

## SELECTIVE CONSULTATION

Karyawan secara individual meminta informasi tertentu tetapi masalahnya tidak dijelaskan kepada mereka

# Examples of Employee Involvement Programs



## REPRESENTATIVE PARTICIPATION

Sistem dimana pekerja berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi melalui sekelompok kecil perwakilan karyawan.

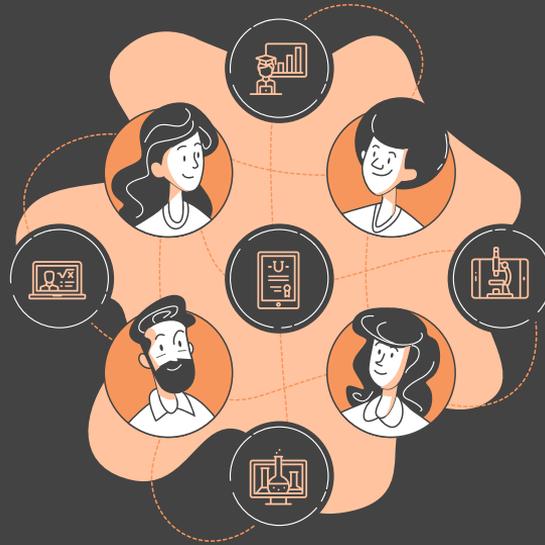


## PARTICIPATIVE MANAGEMENT

Sebuah proses dimana bawahan berbagi kekuatan pengambilan keputusan yang signifikan dengan atasan mereka secara langsung.

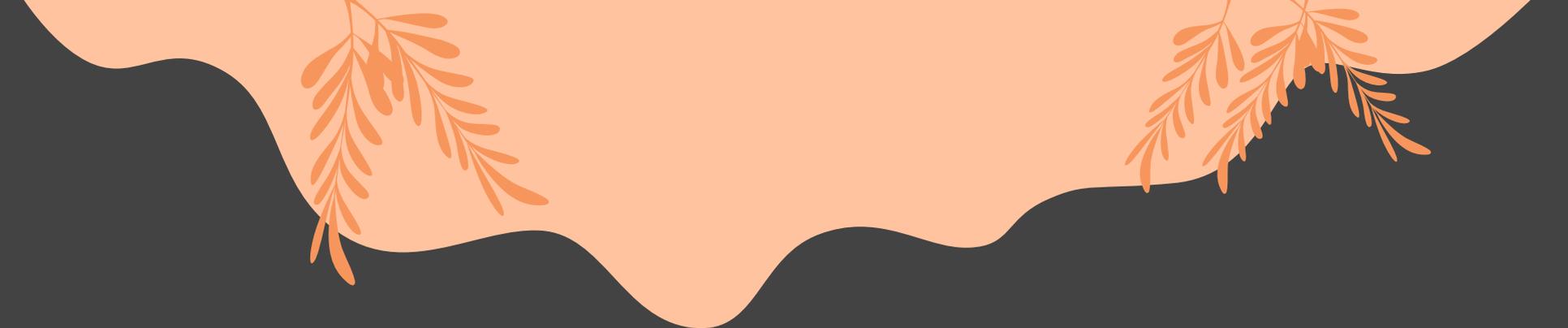
# PARTICIPATIVE MANAGEMENT

Manajemen partisipatif, kadang-kadang dianggap sebagai obat mujarab untuk moral yang buruk dan produktivitas yang rendah



Agar manajemen partisipatif efektif, pengikut harus memiliki kepercayaan kepada pemimpin mereka dan Pemimpin harus menghindari Teknik koersif kepada anggotanya.

Proses ini dapat terjadi baik secara formal seperti: percakapan, briefing atau survei, atau secara informal melalui konsultasi harian sebagai cara untuk meningkatkan motivasi melalui kepercayaan dan komitmen



## REPRESENTATIVE PARTICIPATION

Representative Participation (Partisipasi Perwakilan) menempatkan kepentingan pekerja pada pijakan yang lebih setara dengan kepentingan manajemen dan pemegang saham dengan memasukkan sekelompok kecil karyawan sebagai peserta dalam pengambilan keputusan.

Dua bentuk representasi yang paling umum adalah works councils (dewan kerja) dan board representatives (perwakilan dewan). Dewan kerja adalah kelompok karyawan yang dicalonkan atau dipilih yang harus dikonsultasikan ketika manajemen membuat keputusan tentang karyawan. Perwakilan dewan adalah karyawan yang duduk di dewan direksi perusahaan dan mewakili kepentingan karyawan.

# HASIL DARI EMPLOYEE INVOLVEMENT



**Peningkatan kemampuan pengambilan keputusan organisasi**



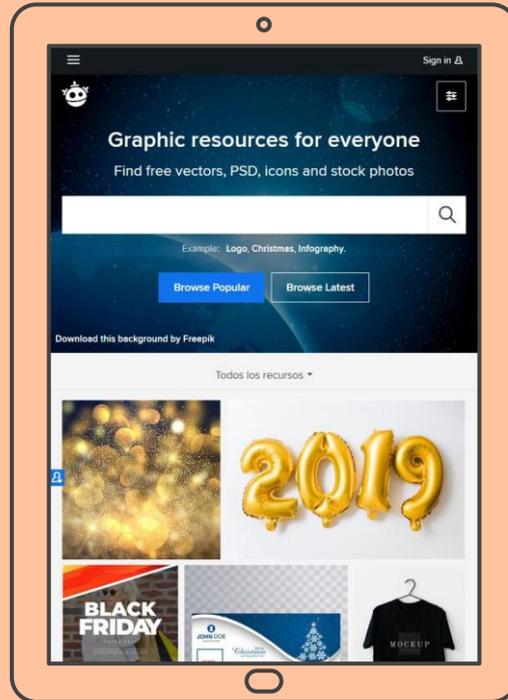
**Peningkatan sikap dan kesejahteraan karyawan mengenai pekerjaan**



**Pemberdayaan, kepuasan kerja, kreativitas, komitmen dan motivasi, serta niat untuk loyal terhadap perusahaan**

# Cara Mengatasi Tantangan Employee Involvement

- Perbedaan Budaya: Lebih baik diterapkan dalam budaya kolektif (collectivist) dan Low-power culture
- Perlawanan Manajemen: Mendidik/melatih manajer untuk menjadi fasilitator
- Perlawanan dari Karyawan dan Serikat: Memberikan hak kepada serikat kerja dengan memberikan kepercayaan dan keterlibatan kepada mereka



## Contoh Penerapan Employee Engagement

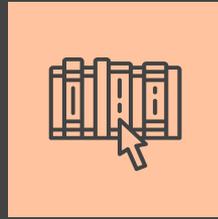
VW melibatkan karyawan mereka dalam pengambilan keputusan dengan memungkinkan mereka untuk berpartisipasi dalam diskusi tentang aturan kerja, keuangan dan rencana bisnis perusahaan, produktivitas dan keselamatan ditempat kerja.



# Using Rewards to Motivate Employees

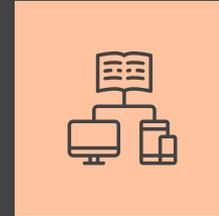
**LO 5**

# What to Pay: establishing a Pay structure



## Internal Equity

Nilai pekerjaan bagi organisasi (biasanya ditetapkan melalui proses teknis yang disebut evaluasi pekerjaan)



## External Equity

Daya saing gaji organisasi relatif terhadap pembayaran di industrinya (biasanya ditetapkan melalui survei pembayaran).

# Variable-pay program

biasa disebut dengan **pay for performance** adalah sistem yang mendasarkan sebagian dari gaji karyawan pada beberapa ukuran kinerja individu dan / atau organisasi.



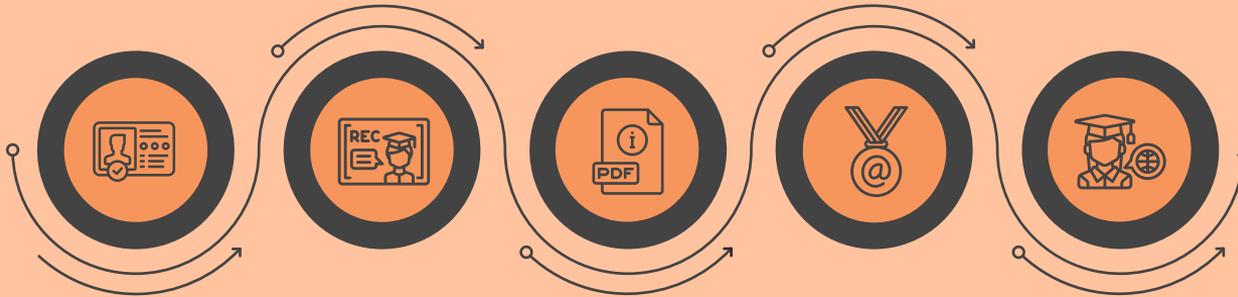
# Types of Variable-pay Program

## Merit-Based Pay

Pembayaran berbasis prestasi membayar berdasarkan kinerja individu tentang peringkat penilaian kinerja.

## Profit-sharing Plan

Sebuah rencana bagi hasil mendistribusikan berdasarkan kompensasi pada seberapa besar profitabilitas perusahaan.



Memberi kompensasi kepada pekerja produksi dengan jumlah tetap untuk setiap unit produksi selesai

## Piece-rate Pay

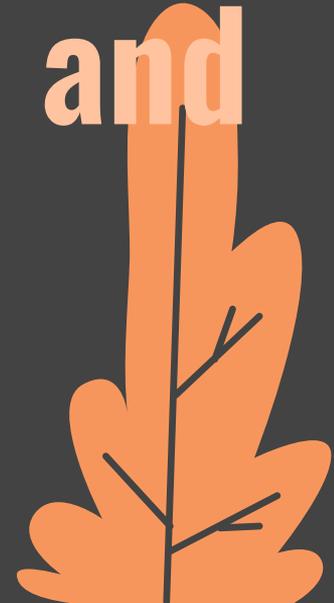
Sejumlah uang yang ditambahkan kepada gaji atau upah, sebagai hadiah karena mereka telah melakukan pekerjaan dengan baik.

## Bonus

Program tunjangan dari perusahaan di mana karyawan sering memperoleh saham dengan harga di bawah pasar

## Employee Stock Ownership Plan

**Do variable-pay programs  
increase motivation and  
productivity?**



**LO 6**

**Using  
Benefits to  
Motivate  
Employees**





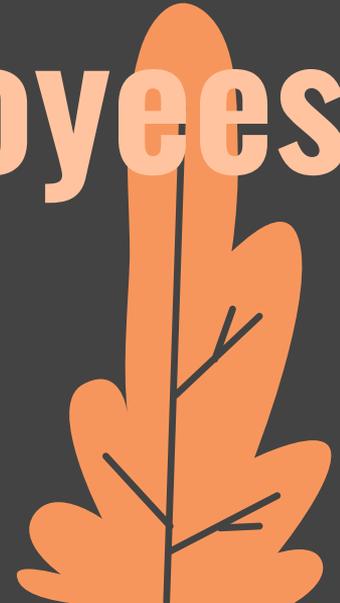
Mempersonalisasi penghargaan dengan mengizinkan setiap karyawan untuk memilih paket kompensasi yang paling sesuai dengan kebutuhan dan situasinya saat ini.

## Flexible Benefit



# Using Intrinsic Rewards to Motivate Employees

**LO 7**



# EMPLOYEE RECOGNITION PROGRAMS

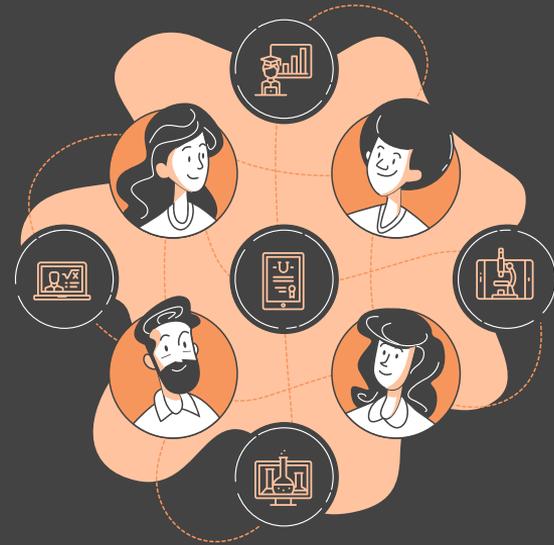


Sebuah program bertujuan untuk mendorong perilaku karyawan secara spesifik dengan menghargai kontribusi karyawan tertentu

# EMPLOYEE RECOGNITION PROGRAMS

Keuntungan nyata dari employee recognition programs adalah bahwa mereka tidak mahal: pujian itu gratis!

Disaat perusahaan dan organisasi pemerintah menghadapi anggaran yang cukup ketat, insentif non-keuangan menjadi lebih menarik.





Meskipun program semacam itu semakin populer, para kritikus berpendapat bahwa program-program tersebut sangat rentan terhadap manipulasi politik oleh manajemen.

Namun, di sebagian besar pekerjaan, kriteria kinerja tidak terbukti dengan sendirinya, yang memungkinkan manajer memanipulasi sistem dan memilih karyawan favorit mereka. Pelecehan terhadap program ini dapat merusak nilai program pengakuan dan menurunkan semangat karyawan.

## **EXAMPLE**

Manajer dari organisasi A, jarang memberikan penghargaan karyawan bulan ini kepada karyawan yang memiliki pandangan politik berbeda atau berdasar preferensi pribadi manajer bukan berdasarkan pencapaian terkait pekerjaan mereka