

Studi Kasus

PARA MANAJER YANG MENGGUNAKAN HUKUMAN

Sebagai seorang manajer penjualan untuk sebuah *dealer* mobil di New Jersey, Charles Park kadang-kadang mengandalkan hukuman untuk mencoba meningkatkan kerja karyawannya. Misalnya, sekali waktu ia pernah berurusan dengan seorang tenaga penjual yang menghadapi bulan buruk. Park berbicara kepada karyawan tersebut mengenai apa yang dapat ia lakukan untuk membantunya menjual lebih banyak mobil. Tetapi setelah satu minggu berlalu tanpa penjualan dan terdapat penurunan sikap dari karyawan tersebut, Park berbicara secara langsung kepada karyawan tersebut. Ia berteriak pada karyawan tersebut, mengatakan padanya bahwa kinerjanya tidak dapat diterima, kemudian melemparkan sebuah penjepit buku padanya. Kata Park, "Saya telah berbicara kepadanya sebelumnya, mengatakan bahwa saya akan membantunya, tetapi ternyata kita harus melakukan sesuatu terhadap angka-angkanya. Pada hari saat saya melemparkan penjepit buku saya kepadanya, ia benar-benar menjual beberapa buah mobil." Dan Park tidak menyesal mengenai perilakunya. "Saya selalu bersikap keras terhadap semua tenaga penjual saya, tetapi mereka tahu bahwa alasannya adalah bahwa saya ingin mereka untuk melakukan lebih baik. Apakah saya berpikir hal tersebut selalu efektif? Tidak. Tetapi jika Anda melakukannya sekali-kali, ini berhasil."

Tampaknya Charles Park tidaklah sendiri. Ketika tekanan untuk mencapai angka-angka dan tenggat waktu yang sangat tinggi, beberapa manajer mengandalkan hukuman untuk mencoba memotivasi karyawan. Aubrey Daniels, seorang konsultan motivasi, mengatakan bahwa bila seorang manajer menghindari untuk mengatakan kepada karyawan bahwa terdapat konsekuensi-konsekuensi negatif untuk kinerja yang buruk, hal tersebut dapat berbalik merugikan diri sendiri. "Penegasan positif adalah sesuatu yang harus didapatkan karyawan," kata Daniels. Misalnya, Daniels menunjuk pada kasus-kasus di mana seorang tenaga penjual yang berkinerja tinggi menolak untuk melakukan pekerjaan administrasinya tetapi tetap mendapatkan banyak pujian dari atasannya karena angka-angkanya bagus.

Banyak manajer masih mengandalkan ancaman untuk memotivasi karyawan: "Lakukan atau Anda akan dipecat!" Terhadap beberapa karyawan, hal tersebut tampaknya berhasil. Rick Moyer, seorang manajer penjualan TuWay Wireless di Pennsylvania, menyatakan bahwa hukuman kadang-kadang dapat memberikan tendangan di pantat yang banyak dibutuhkan untuk para tenaga penjual yang kendur atau tidak sadar akan kinerja mereka yang buruk. Misalnya, ia memasang hasil-hasil individu pada pertemuan penjualannya meskipun ia tahu hal tersebut dapat memalukan bagi mereka yang memiliki angka rendah. Bagi beberapa orang, dipermalukan di depan publik dapat berhasil. Ia pernah mendapati satu dari perkawilan penjualannya datang padanya dan mengatakan, "Saya merasa malu untuk datang ke pertemuan karena saya selalu berada di paling bawah." Karyawan mengajukan diri bahwa ia akan bekerja ekstra keras untuk memperbaiki rankingnya. Ia pun berhasil.

Pertanyaan

1. Kondisi-kondisi apakah, jika ada, yang menurut Anda membenarkan penggunaan hukuman?
2. Apakah menurut Anda kebanyakan manajer menggunakan hukuman? Jika ya, mengapa?
3. Apakah aspek negatif dari penggunaan hukuman? Dari penggunaan penegasan positif?

4. Pernahkah Anda bekerja untuk seorang atasan yang menggunakan hukuman ? apakah respons perilaku Anda?