KAMPUS III : JL. DIPATI UKUR 102 (022) 2506553, 2508412 BANDUNG 40132
KAMPUS IV : JL. DIPATI UKUR 114 TELP. (022) 2506553, 2508412 BANDUNG 40132

PENILAIAN PRAKTEK KERJA LAPANGAN
UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA

Nama Mahasiswa/i : Devina Putri Aruma
NIM : 63707003
Jurusan : Sastra Inggris
Program Studi : Sastra
Nama Perusahaan : PT. INDUSTRI TELEKOMUNIKASI INDONESIA (Persero)
Alamat Perusahaan & Telepon : Jl. Moch Toha No. 77 Bandung / 022-5201501
Waktu Praktek Kerja : 13 Juli 2010 - 12 Agustus 2010
Nama Pejabat Penilai : Mochamad Djaelani
Jabatan : Kepala Bagian

NO	ASPEK YANG DINILAI	NILAI	INDEK PRESTASI
1	Disiplin Dalam Kerja	90	A
2	Kemampuan Menyelesaikan Tugas	90	A
3	Prestasi Kerja	90	A
4	Inisiatif	90	A
5	Kepribadian	90	A

JUDUL LAPORAN PRAKTEK KERJA LAPANGAN

Understanding the Words through Word Formation Process in the Texts of Human Resource Challange

Komentar Pejabat Penilai Atas Prestasi Kerja Mahasiswa/i UNIKOM
Yba. memiliki kemampuan dan motivasi yang sangat baik, sehingga dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu.

NILAI	INDEKS	KETERANGAN
80 ≤ NA ≤ 100	A	Sangat Baik
70 ≤ NA ≤ 79	B	Baik
55 ≤ NA ≤ 69	C	Cukup
41 ≤ NA ≤ 54	D	Kurang
0 ≤ NA≤ 40	E	Buruk

Bandung, 13 Agustus 200

Mengetahui,
Ketua Jurusan Sastra Inggris

Retno Purwani Sari, S.S., M.Hum
NIP. 4127.20.03.004

Pembimbing Pelaksanaan Praktek Kerja

Mochamad Djaelani
(Nama, Tanda Tangan & Cap)

TELP. 7272553 2508412 BANDUNG 40132

Absensi Praktek Kerja

Nama : Devina Putri A
NIM : 63707003
Kelas : 07 S1-1

Jurusan : Sastra Inggris
Fakultas : Sastra
Jenjang : S-1

Keterangan Lokasi / Tempat Praktek Kerja

Nama Instansi / Perusahaan : PT. INTI Bandung
Alamat : Jln. Moch. Toha No. 77
Objek / Materi Praktek Kerja : Translating Human Resource Challenge in Strategic Human Resource Management by Anthony Perrewe kacmar

Agenda Acara Praktek Kerja

No	TGL	Uraian	Paraf MHS	Paraf Perusahaan	Ket.
1	13/07-10	Scanning & Editing M.P.R, BUMN			
2	14/07-10	Scanning & Editing M.P.R, BUMN			
3	15/07-10	Sharing Organizational Profile			
4	16/07-10	Scanning & Editing M.PR BUMN			
5	19/07-10	Finishing M.P.R BUMN			
6	20/07-10	Translating Human Resource Challange in Strategic HR Management (chapter 1)			
7	21/07-10	Translating HR. Challenge Chapter 3			
8	22/07-10	Translating HR. Challenge chapter 4,5			
9	23/07-10	Translating HR. challenge chapter 7			
10	26/07-10	Translating HR challenge chapter 8			
11	27/07-10	Translating HR challenge chapter 9			
12	28/07-10	Translating HR. challenge chapter 10			
13	29/07-10	Translating HR. challenge chapter 12			
14	30/07-10	Translating HR. Challenge chapter 13			
15	2/08-10	Translating HR. Challenge chapter 14			

Mengetahui,
Ketua Jurusan Sastra Inggris

Retno Purwani Sari, S.S., M.Hum
4127 20.03.004

JL. PH. H. MUSTOFA 23 TELP. 022 2032624 FAX. 2533754 BANDUNG 40132
JIPATI UKUR 84 TELP. 022 2502553 2508412 BANDUNG 40132

Absensi Praktek Kerja

Nama : Devina Putri A
NIM : 63707003
Kelas : 07 S1-1

Jurusan : Sastra Inggris
Fakultas : Sastra
Jenjang : S-1

Keterangan Lokasi / Tempat Praktek Kerja

Nama Instansi / Perusahaan : PT. INTI Bandung
Alamat : Jln. Moch. Toha No. 77
Objek / Materi Praktek Kerja : Translating Human Resource challenge in Strategic Human Resource Management by Anthony Perrewe Kacmar

Agenda Acara Praktek Kerja

No	TGL	Uraian	Paraf MHS	Paraf Perusahaan	Ket
1	3/8 -10	—	—	✓	Ijin
2	4/8 -10	Translating HR. Challenge chapter 15	✓	✓	
3	5/8 -10	Translating HR. Challenge chapter 16 & 17	✓	✓	
4	6/8 -10	Editing & Finishing HR. challenge	✓	✓	
5	9/8 -10	Making document Map of Masterplan	✓	✓	
6	10/8 -10	Preparing for Presentation HR. Challenge	✓	✓	
7	11/8 -10	Presentation HR. Challenge	✓	✓	
8	12/8 -10	Submit all the result	✓	✓	
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

Mengetahui,
Ketua Jurusan Sastra Inggris

Retno Purwani Sari,S.S.,M.Hum
4127.20.03.004

Website : http://www.unikom.ac.id
E-mail : s.@unikom.ac.id

HR CHALLENGE

Chapter 1

Human Resources at America's Most Admired Companies

Source Language	**Target Language**
Every year Fortune Magazine asks experts in various fields to rate businesses to determine which are most admired. The categories on which they are judged are quality of management, quality of products or services, innovativeness, long-term investment values, financial soundness, and the ability to attract, develop, and keep talented people. From 1986 to 1992, Merck, a pharmaceutical giant, won top honors. Interestingly enough, much of the success of the firm can be traced back to the human resource functions. For example, promotions and salaries for senior managers at Merck are based on how many people that person recruited and trained. Merck emphasizes the basic human resource functions of finding the best person, getting that person into the right job, and providing him or her with the skills and tools needed to succeed. These functions are just as important to the company as are the functions of the researchers who develop new chemicals for the firm to sell. Merck works hard to preserve its reputation. The CEO, Roy Vagelos, visits six to eight college campuses each year. During these visits, he talks with both the medical schools and the business schools about new drugs and the wonderful opportunities at Merck. These talks do not go unnoticed. Over the past several years, Merck has been able to lure top scientific talent away from the faculties of Harvard, MIT, and Yale. Once hired, these researchers are provided with plenty of reasons to stay at Merck. Research and development money is made available to Merck's scientists in large amounts. In 1991, approximately 12 percent of sales (about $1 billion) was funneled back into the labs. In return for this treatment, the researchers are asked to keep the marketable drugs coming. And they do. Merck has found that its key to being number one is in the way it recruits, trains,	Setiap tahun Fortune Magazine mencari para ahli di berbagai bidang untuk mengembangkan bisnisnya dengan memilih para ahli yang paling handal. Kategori-kategori yang mereka nilai adalah kualitas manajemen, kualitas produk atau jasa, inovasi, nilai investasi jangka panjang, kekuatan finansial, dan kemampuan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan kekuatan yang ada. Dari tahun 1986 hingga 1992, Merck, sebuah farmasi raksasa, memenangkan penghargaan tertinggi. Hal itu cukup menarik, bahwa suatu keberhasilan dalam perusahaan dapat ditelusuri melalui fungsi sumber daya manusianya. Sebagai contoh, promosi dan gaji untuk manajer senior di Merck berdasarkan pada berapa banyak orang yang direkrut dan dilatih. Merck menitik beratkan fungsi dasar sumber daya manusia untuk menemukan orang terbaik, menempatkan orang itu ke dalam pekerjaan yang tepat, dan memberikannya keterampilan dan peralatan yang dibutuhkan untuk mencapai kesuksesan. Fungsi-fungsi tersebut bagi sebuah perusahaan sama penting nya dengan para peneliti yang mengembangkan bahan kimia baru bagi perusahaan untuk dijual. Merck bekerja keras untuk mempertahankan reputasinya. CEO, Roy Vagelos, mengunjungi enam sampai delapan kampus setiap tahun. Selama kunjungan tersebut, dia berbicara kepada siswa-siswa sekolah medis dan sekolah bisnis tentang beberapa obat baru dan beberapa peluang bagus di Merck. Pembicaraan ini menjadi perhatian para siswa. Selama beberapa tahun terakhir, Merck mampu menarik seorang ilmuwan berbakat lulusan Fakultas Harvard, MIT dan Yale. Dalam pekerjaanya, para peneliti diberikan perlengkapan yang cukup untuk bekerja di Merck. Biaya penelitian dan pengembangan untuk para ilmuwan Merck tersedia dalam jumlah besar. Pada tahun

develops, and supports its human resources. If it can keep its employees happy, it can maintain its reputation. If it can maintain its reputation, it will continue to be rated the number one corporation in America. SOURCE: Adapted from Kate Ballen, "America's Most Admired Companies," Fortune. February 10, 1992, pp. 40-72; and Susan Caminiti, "The Payoff from a Good Reputation," Fortune, February 10, 1992,pp. 73-77.	1991, sekitar 12 persen dari penjualan (sekitar $ 1 miliar) telah disalurkan kembali ke laboratorium. Sebagai imbalan atas pelayanan ini, para peneliti diminta untuk selalu menjaga keunggulan obat-obatan yang laku dijual. Dan mereka melakukannya. Merck telah menemukan bahwa kunci untuk menjadi nomor satu adalah dengan cara merekrut, melatih, mengembangkan, dan mendukung sumber daya manusianya. Jika Merck dapat memuaskan karyawannya, maka karyawannya dapat mempertahankan reputasinya. Jika dapat mempertahankan reputasinya, maka Merck akan terus menjadi perusahaan nomor satu di Amerika. SUMBER: Diadaptasi dari Kate Ballen, "Perusahaan Paling Dikagumi di Amerika," Fortune. 10 Februari 1992, hlm. 40-72; dan Susan Caminiti, "The Payoff dari Reputasi Baik," Fortune, 10 Februari 1992, hal. 73-77.

Chapter 3

Example of The Two Key Strategies for HRM

Source Language	Target Language
Growth-Prospector-High- Tech Entrepreneurial Strategy Apple Computer began in a California garage in 1975. Its employment grew very rapidly from 2,000 in 1980 to 6,700 in 1989. Creativity was the key ingredient desired in employees, who were recruited at all levels in the company. Hours and dress were very flexible. In the early years, the style of management reflected the creative entrepreneurial whims of its youthful founders: brilliant college dropouts Steve Wozniak, 23, and Steve Jobs, 19. Their freewheeling style led to an organization described as "camp run amok." In March 1977, Apple introduced its Apple II aimed primarily at the home and school markets. Along with growth and success came the realization that the business market was the potential source of expansion. As sales in the company grew, new employees, opportunities, and problems were presented to the "entrepreneurial" staff. The Apple II was rushed to the market in	Pertumbuhan-Prospektor-High Tech- Strategi Kewirausahaan Computer Apple dibuat di sebuah garasi di California pada tahun 1975. Pengerjaannya tumbuh sangat pesat dari 2.000 pada tahun 1980 menjadi 6.700 pada tahun 1989. Kreativitas menjadi kunci utama yang diinginkan pada setiap karyawannya, yang direkrut dari berbagai level di perusahaan. Jam kerja dan pakaiannya pun sangat fleksibel. Pada tahun-tahun peratama, gaya manajemen Apple mencerminkan kreativitas kewirausahaan dari para pendiri muda : beberapa lulusan yang brilian, Steve Wozniak, 23, dan Steve Jobs, 19. Gaya Kreativitas mereka di bina dalam sebuah organisasi yang dinamakan " camp run amok." Pada bulan Maret 1977, Apple memperkenalkan Apple II yang ditujukan untuk pasaran rumah dan sekolah. Seiring dengan pesatnya pertumbuhan dan kesuksesan, ternyata muncul kesadaran bahwa

1980 without adequate quality control, and the product failed miserably. The introduction of the Apple III in 1981 unfortunately coincided with IBM's entry into the market with the Pc. Apple did score a success with the lie in 1983, but the Lisa model met with considerable market resistance because of its price. It became clear that Apple needed to retain its creative spirit but at the same time react to the turbulent market environment. In the summer of 1981, Apple began an intensive search for a new CEO. In April 1983, John Scully from Pepsi-Cola was hired as CEO.

Scully brought a new sense of professionalism, marketing expertise, and organizational skills. The more formalized structure led to conflicts and disagreements with the founders. In January 1985, Wozniak removed himself as a major decision maker. In April 1985, the Apple board of directors removed Steve Jobs from his Macintosh position and eventually from the entire company.

Scully's human resource management challenge was to retain Apple's innovative spirit but in a more business-like atmosphere that could support an ever growing market. He has reorganized Apple into four internal operating' divisions: Apple Products, Apple USA, Apple Europe, and Apple Pacific. According to Scully, one of the primary reasons for the company's reorganization is the preservation of the employees' independent spirit, innovation, and passion to build great products. The human resource management decision to reorganize into the four divisions distributed leadership of the company. This fatter organizational structure allows Apple to react more quickly to technological and market changes.

Mature-Defender-Cost Efficiency Strategy

More often than not, firms that have adopted this strategy have been around for some time. A good example is the Campbell Soup Company. In the fall of 1989, Campbell closed four U.S. plants, consolidated operations overseas, and eliminated about 2,800 jobs.

Its original plant in Camden, New Jersey, was among those closed. During 1989 its plants ran at only about 60 percent of its capacity. These closings were in addition to several plants closed in 1988. Workers affected by the closings were given at least six-months notice and severance benefits.

The company president and CEO indicated that the

pasar bisnis adalah pengembangan sumber potensial. Seperti penjualan ke beberapa perusahaan yang berkembang dan karyawan-karyawan baru, Apple juga mencari peluang, untuk menyelesaikan persoalan yang dimiliki staf-staf kewirausahaan.

Apple II dilarikan ke pasar pada tahun 1980 tanpa kontrol kualitas yang memadai, dan produknya gagal total. Pengenalan Apple III pada tahun 1981 sayangnya bertepatan dengan masuknya IBM dengan Pc ke pasaran. Apple sukses gol dengan LIE pada tahun 1983, tetapi model Lisa bertemu dengan resistensi pasar yang besar dikarenakan harganya. Hal ini menjadi jelas bahwa Apple perlu mempertahankan semangat kreatifitasnya, tetapi pada waktu yang bersamaan Apple juga perlu bereaksi terhadap lingkungan pasar yang bergejolak. Pada musim panas 1981, Apple mulai melakukan pencarian intensif untuk CEO baru. Pada bulan April 1983, John Scully dari Pepsi-Cola dipekerjakan sebagai CEO.

Scully membawa sensasi baru dalam profesionalisme, keahlian pemasaran. dan kemampuan berorganisasi. Dia membuat struktur yang lebih formal sehingga menyebabkan beberapa konflik dan pertentangan dengan para pendirinya. Pada bulan Januari 1985, Wozniak mengundurkan diri sebagai kepala utama_ . Pada bulan April 1985, dewan direksi Apple menghapus Steve Jobs dari posisi Macintosh dan akhirnya memecatnya dari perusahaan.

Tantangan Scully dalam memenej sumber daya manusia adalah mempertahankan semangat inovatif Apple dalam dunia bisnis sehingga dapat bersaing dalam pasar yang semakin berkembang. Dia menggolongkan Apple menjadi empat bagian operasi internal : Apple Products, Apple USA, Apple Europe, dan Apple Pacific. Menurut Scully, alasan utama untuk reorganisasi perusahaan adalah pemeliharaan semangat kemandirian para karyawan, pembaharuan, dan keinginan untuk membuat produk-produk yang bagus. Manajemen Sumber daya manusia digilongkan menjadi empat divisi beserta pimpinan-pimpinannya di sebuah perusahaan. Struktur organisasinya yang kokoh membuat Apple berpengaruh lebih pesat dalam dunia tekhnologi dan perubahan pasar.

Kematangan- Dukungan – Efesiensi biaya

restructuring and plant consolidations were part of "an ongoing effort to slim down" and become a more efficient global competitor. The company also retrofitted many of its older plants with new technology and is studying prototype plans for a major technological breakthrough involving sophisticated computer applications. The firm acknowledged that the restructuring will cause a massive change in job design structure and skills needed. Training programs will need to be redesigned. SOURCE: Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones. Strategic Management. 2nd ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1992l. pp 87-89; 176-179.	Seringnya, perusahaan-perusahaan yang sudah memakai strategi ini dapat bersaing untuk beberapa waktu contohnya Campabell Soup Company. Pada saat jatuh di tahun 1989, Campbell menutup empat pabrik di Amerika, menggabungkan operasi antar luar negri dan merumahkan sekitar 2800 karyawan. Pabrik pertama Camden di New Jersey ditutup. Selama tahun 1989, pabrik-pabriknya berjalan hanya sekitar 60 persen dari kapasitasnya. Peutupan pabrik-pabrik ini adalah lanjutan dari beberapa pabrik yang ditutup pada tahun 1988. Penutupan pabrik memberi dampak bagi para pekerja dan mereka diberikan uang pesangon selama 6 bulan. Direktur Perusahaan dan CEO menandai rekstrukturisasi dan konsolidasi pabrik menjadi bagian dari "upaya penyusutan yang tanpa henti" dan menjadi sebuah pesaing yang lebih efisien dan mendunia. Perusahaan ini mencoba kembali mengaktifkan pabrik-pabrik lamanya dengan tekhnologi baru dan mencoba mempelajari perencanaan bentuk aslinya untuk sebuah terobosan teknologi besar yang melibatkan aplikasi komputer yang canggih. Perusahaan mengakui bahwa restrukturisasi akan menyebabkan perubahan besar dalam struktur pekerjaan desain dan keterampilan yang diperlukan. Program pelatihan perlu dirancang ulang dalam hal ini. SUMBER: Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones. Strategic Management. 2nd ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1992l. pp 87-89; 176-179

Chapter 3

Exactly How Do Business Evaluate Their HR Departments

Source Language	Target Language
A recent study by researchers at the University of Iowa indicated that approximately one-third of the businesses in their survey seldom or never conduct evaluations of their human resource departments. Another one-third said that they conduct human resource reviews at least annually, while the final one-third fell somewhere in the middle. The two most frequently cited reasons for not evaluating the human resource function were difficulty in conducting a scientific evaluation and difficulty in quantifying human resource's return on	Sebuah studi baru-baru ini diteliti oleh para peneliti di Universitas Lowa menunjukkan bahwa sekitar sepertiga bisnis dalam survei mereka jarang atau tidak pernah melakukan evaluasi oleh departemen sumber daya manusia mereka. Sepertiga lainnya mengatakan bahwa mereka melakukan tinjauan sumber daya manusia setidaknya setiap tahun, sedangkan sepertiga terakhirnya jatuh saat di tengah tengah proses. Dua alasan yang paling sering dikutip untuk tidak

investment. However, this did not seem to stop the one-third of the respondents who frequently evaluate their human resource departments. When asked what type of evaluation is performed, they indicated a more judgmental and qualitative process is used rather than a quantitative or scientific one. Further, when asked who performs the evaluation, the majority of the respondents indicated that the human resource function evaluates itself. The results of this study indicate that human resource departments are clearly not being evaluated properly. Further, the true value of the human resource function to the organization is not being made clear. Even in organizations in which evaluations are performed, the informally gathered information by the people in the department will not hold much weight. Before human resource departments can be judged on their merit, procedures must exist for determining how well they perform. SOURCE: Adapted from Margaret Cashman and James McElroy "Evaluating the HR Function," HRMagazine, January 1991, pp 70-73.	mengevaluasi fungsi sumber daya manusia adalah kesulitan dalam melakukan evaluasi ilmiah dan kesulitan dalam mengukur kembali sumber daya manusia dalam penanaman modal. Namun, ini tampaknya tidak menghentikan sepertiga dari para responden yang sering mengevaluasi departemen sumber daya manusia mereka. Ketika ditanya apa jenis evaluasi yang dilakukan, mereka menjawab mereka menggunakan sebuah proses yang lebih realistis dan berkualitas yang digunakan lebih dari satu kuantitatif atau satu ilmiah. Selanjutnya, ketika ditanya siapa yang melakukan evaluasi tersebut, mayoritas responden menjawab bahwa fungsi sumber daya manusia mengevaluasi dirinya sendiri. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa departemen sumber daya manusia jelas tidak mengevaluasi dengan benar. Selanjutnya, nilai dari fungsi sumber daya manusia untuk sebuah perusahaan tidak dibuat dengan jelas. Bahkan dalam perusahaan-perusahaan yang melakukan evaluasi, informasi informal yang dikumpulkan oleh orang-orang di departemen itu tidak akan mampu bertahan lama. Sebelum departemen sumber daya manusia dapat dinilai berdasarkan prestasi mereka, harus ada prosedur-prosedur yang dapat menentukan seberapa bagus kinerja mereka. SUMBER: Adapted from Margaret Cashman and James McElroy "Evaluating the HR Function," HRMagazine, January 1991, pp 70-73.

Chapter 4

Sixtysomething

Source Language	**Target Language**
Much of America is mentally trapped in stereotyping people over 60 years old as being worn out, having slow minds, and longing for retirement. Despite the fact that federal laws are against mandatory retirement, our culture seems to push employees toward leaving organizations early. In 1950 about half of all men at the age of 65 were still working; today only 15 percent still work and the median retirement age has dropped to 61. A recent survey by the American Association of	Sebagian besar Amerika terjebak secara mental dalam stereotip masyarakat selama 60 tahun menjadi aus, memiliki pikiran lambat, dan keinginan untuk pensiun. Terlepas dari kenyataan bahwa hukum federal bertepatan dengan wajib pensiun, budaya kita terlihat seperti mebuat karyawan keluar perusahaan lebih cepat dari waktunya. Pada tahun 1950 separuh dari pria yang berusia 65 tahun masih bekerja, sekarang hanya 15 persen dari usia 65 tahun yang masih bekerja dan

Retired Persons (AARP) shows that as many as 40 percent of retired people would prefer to return to the workforce. America is facing an era of labor shortages. With the number of 18- to 44-year-olds expected to drop by 1.6 million over the next decade, the country will need its older workers as never before. Progressive corporations are already moving in these directions. One-third of the reservations staff at Days Inn are considered "older workers." McDonald's actively recruits older employees, offering them flexible working hours and training them in a "McMasters" program. Sears, Roebuck, and Co. has expanded its part-time staff, relying primarily on older workers. Finally, Polaroid (among other companies) offers "retirement rehearsals," allowing its employees to try out a short-term leave before retirement; if the change is too dramatic and the employee is unhappy, the job is still there. Public leaders are needed to help spread the practice of utilizing older workers. Warren Buffett has built an investment empire by paying close attention to both his companies and employees. When asked about leaving a woman in charge of one of his companies after her 94th birthday, he said, "She is clearly gathering speed and may well reach her full potential in another 5 or 10 years. Therefore, I've persuaded the Board to scrap our mandatory-retirement-at-IOO policy. . . My God, good managers are so scarce I can't afford the luxury of letting them go just because they've added a year to their age." SOURCE: Adapted from David R. Gergen, "Sixtysomething," V.s. News & World Report, April 16, 1990.	usia pensiun rata-rata telah menurun menjadi 61 tahun. Sebuah survei baru-baru ini dilakukan oleh American Association of Retired Persons(AARP) menunjukkan bahwa sebanyak 40 persen orang pensiunan akan lebih memilih untuk kembali ke dunia kerja. Amerika menghadapi era kekurangan tenaga kerjausia tua, dan mengharapkan penurunan jumlah untuk usia 18 sampai 44 tahun. Krisis ini diharapkan dapat ditanggulangi selama 1,6 juta dekade berikutnya, negara ini akan membutuhkan tenaga kerja yang lebih tua yang sebelumnya tidak ada. Perusahaan progresif sudah bergerak mengikuti arahan ini. Sepertiga dari staf reservasi di Days terdiri dari karyawan-karyawan yang berumur. McDonald's aktif merekrut karyawan yang berumur, mereka menawarkan jam kerja yang fleksibel dan melatih mereka dalam program "McMasters". Sears, Roebuck, dan asistennya telah menambah para pekerja paruh waktu, dan mengandalkan para staf yang lebih tua. Akhirnya, Polaroid (satu satunya diantaraperusahaan yang lain) yang menawarkan "pelatihan kepengsiunan," mengijinkan para karyawannya untuk mengikuti uji coba cuti jangka pendek sebelum pensiun: jika perubahan yang mereka rasakan terlalu dramatis dan karyawan merasa tidak bahagia, maka mereka masih dapat bekerja kembali . Para pemimpin umum diperlukan untuk membantu menyebarkan praktek kerja yang memanfaatkan tenaga kerja yang lebih tua. Warren Buffett telah membangun imperium investasi yang dibangun dengan kecermatan para karyawannya. . Ketika ditanya tentang seorang pekerja wanita di perusahaannya yang pengsiun di usia 94 tahun, ia berkata, "Dia masih bisa bekerja dengan cepat dan jelas,dan mungkin akan masih berpotensi penuh sampai 5 atau 10 tahun mendatang. Oleh karena itu, saya membujuk Dewan untuk memohon kebijakan wajib pensiun di usia 100 tahun. Ya Tuhan, manajer yang baik sangat langka saya tidak mampu membayar kenyamanan ini dan membiarkan mereka pergi hanya karena mereka telah bertambah umur satu tahun" SUMBER: Adapted from David R. Gergen, "Sixtysomething," V.s. News & World Report, April 16, 1990.

Chapter 5

Computerized Job Descriptions

Source Language	**Target Language**
Writing job descriptions does not have to be a tedious process. Instead, human resource managers can purchase software that virtually writes the job descriptions for them. Because of the demands placed on firms by the Americans with Disabilities Act of 1991 (ADA), complete job descriptions are vital. Further, job descriptions are a prime defense tool in discrimination cases filed under ADA. No software package can be purchased that will completely write job descriptions for a company, but some can eliminate 70 percent of the work required to develop them. For example, the Dictionary of Occupational Titles (DOT) is available on a database. Any job description imaginable can simply be retrieved from the database and altered to fit the specific needs of the company. For small companies, the DOT may be far too large to be useful. Instead, these organizations can purchase other, less extensive, packages that focus more directly on the specific needs of the firm. SOURCE: Adapted from Michael Cronin, "Choosing Job Description Software" INC, February 1993, p. 30.	Menulis uraian tugas tidak harus menjadi proses yang membosankan. Sebaliknya, manajer sumber daya manusia dapat membeli software yang bisa menulis deskripsi pekerjaan untuk mereka. Dikarenakan tuntutan penempatan di perusahaan oleh Amerika with Disabilities Act of 1991 (ADA), menyelesaikan uraian tugas sangatlah penting. Selanjutnya, uraian tugas merupakan alat pertahanan utama dalam kasus-kasus diskriminasi yang dibahas oleh ADA.Tidak ada software yang dapat mambantu mengerjakan dengan sempurna uraian tugas bagi sebuah perusahaan, Tetapi 70 persen di antaranya dapat mengurangi pekerjaan dan dapat mengembangkan uraian tugas.Sepert, Dictionary of Occupational Titles (DOT) yang tersedia di database. Setiap uraian tugas yang ada dapat diambil dengan mudah dari database dan dapat diubah sesuai dengan kebutuhan spesifik perusahaan. Untuk perusahaan kecil, DOT mungkin jauh lebih berguna. Malahan, perusahaan-perusahaan ini dapat mendapatkan keuntungan lainnya, meringankan pekerjaan, dan membuat urian tugas lebih fokus langsung pada kebutuhan spesifik perusahaan. SUMBER: Adapted from Michael Cronin, "Choosing Job Description Software" INC, February 1993, p. 30.

Chapter 7

Keeping the Competitive Edge

Source Language	Target Language
James McElwain is vice-president for personnel resources and education for NCR and the winner of the 1989 American Society of Personnel Administrators Award of Professional Excellence for Human Resource Management. McElwain argues that "NCR is in a highly competitive industry. We need to keep a competitive edge and I believe that	James McElwain adalah wakil presiden sumber daya personil dan pendidikan untuk NCR dan pemenang American Society of Personnel Administrators Award of Professional Excellence for Human Resource Management tahun 1989. McElwain berpendapat bahwa "NCR adalah sebuah industry yang kompetetif dan berkembang. Kita perlu mempertahankan sebuah kompetitif dan saya percaya bahwa keanekaragaman karyawan membuat sebuah

people differences give us that competitive edge. Having top people and productive people working for NCR is an advantage. We have to seek a competitive advantage in the people we hire." One of the programs at NCR, called project 6K, is designed to improve the way that NCR hires new employees. The goal is to use standardized procedures to recruit the best college students for entry-level positions. Project 6K has a numerical system for colleges and universities. Schools are given a rating between one (the highest rating) and four (the lowest rating). In the number one category, students with a grade point average of 3.2 or higher are selected. At a school ranked in the number four category, only students with grade point averages of 3.4 or higher are considered. McElwain is quick to point out that even schools rated number four are still very good schools. The jobs available at NCR are generally entry-level positions. As jobs become open, NCR promotes from within. McElwain emphasizes that NCR's Project 6K strategy is to hire the very best entry-level employees, retain them, and promote from within. SOURCE: Adapted from B. Leonard, "High-Winning Game Plan," Personnel Administrator, September 1989, pp. 58--62.	kompetitif yang unggul. Memiliki karyawan-karyawan yang handal dan karyawan-karyawan yang produktif adalah keuuntungan bagi NCR. Kita harus mencari keunggulan kompetitif karyawan yang kita pekerjakan "Salah satu program di NCR., Disebut 6K proyek, dirancang untuk memperbaiki cara NCR dalam perekrutan karyawan baru. Tujuannya adalah untuk menerapkan prosedur standar dalam perekrutan mahasiswa terbaik untuk posisi entry-level. Proyek 6K memiliki sistem numerik bagi perguruan tinggi dan universitas. Sekolah diberi rating antara satu (peringkat tertinggi) dan empat (peringkat terendah). Dalam kategori nomer satu, siswa dengan rata-rata IPK 3,2 atau lebih bahwa merekalah yang akan dipilih. Di sekolah kategori no 4, hanya siswa dengan rata-rata 3,4 atau lebih tinggi akan dipertimbangkan. McElwain dengan cepat merekrut siswa-siswa tersebut bahkan untuk kategori nomor empat masih dianggap baik. Pekerjaan yang tersedia di NCR umumnya berada di posisi entry-level. Sejak lowongan kerja dibuka, NCR mengembangkan perusahaannya. McElwain menekankan bahwa strategi projek 6K di NCR adalah untuk mempekerjakan karyawan entry-level yang terbaik, mempertahankan mereka, dan mengembangkan kemampuan mereka. SUMBER: Adapted from B. Leonard, "High-Winning Game Plan," Personnel Administrator, September 1989, pp. 58--62.

Chapter 7

Recruiting a CEO for Ben & Jerry's

Source Language	Target Language
Instead of using the normal channels of recruitment, Ben and Jerry, the founders of Ben & Jerry's Homemade, Inc., decided to run a contest. To enter, contestants were asked to send in an essay of 100 words entitled "Why I Would be a Great CEO for Ben & Jerry's" and a lid from their favorite flavor of Ben and Jerry's ice cream to the following address: Yo! I'm Your CEO c/o Ben & Jerry's Box 240 Waterbury, VT 05676 Responses were plentiful (more than 23,000 by the	Dalam cara perekrutannya, Ben dan Jerry, para pendiri Ben & Jerry's Homemade, Inc, memutuskan untuk mengadakan sebuah kontes Para kontestan diminta untuk mengirimkan sebuah esay berjumlah 100 kata yang berjudul "Mengapa saya menjadi seorang CEO yang handal untuk Ben & Jerry's dan menjadi rasa favorit dalam Ben & Jerry's es krim?"esay tersebut dikirim ke alamat : Yo ! Saya adalah CEO anda c/o Ben & Jerry's Box 240

end of the second month) and as creative as the campaign. For example, one woman sent her essay in a shoe and noted that she was trying to get her foot in the door. Another man sent in a Superman cape and kryptonite rocks with an explanation that he had been downsized from a major metropolitan newspaper and was in search of a job. Yet another suggested a few new flavors for Ben and Jerry to consider: Pasture Pleasure and Utter Delight. Such a recruiting stunt reflects the culture at Ben and Jerry's. The founders do what they want, what they feel is right, and they do it well. For example, they support ecological efforts by donating a portion of their sales on Rain Forest Crunch to the Save the Rain Forest campaign, and they promote peace on earth by selling Peace Pops. Obviously, one major quality that the winner of the contest will have to possess is the ability to fit into and continue this culture. Perhaps it will be Rogert Staub, who sent in an 8 foot X 4 foot postcard with a picture of a Holstein cow (Ben & Jerry's logo) painted on one side and his essay on the other. The stamp cost him $62. SOURCES: Adapted from Ellen Neubome, "Ben & Jerry's Job Contest Kicks Off," The Wall Street Journal, June 15, 1994, p. 2B; Larry A. Strauss, "Ben & Jerry's Contestants Come in All Flavors," The Wall Street Journal, August 29, 1994, p. 5B.	Waterbury, VT 05676 Banyak orang yang mengirimkan esay ini (lebih dari 23.000 esai pada akhir bulan kedua) dengan esay yang sekreatif mungkin. Salah satunya, seorang wanita mengirimkan esainya di dalam sepatu sebagai tanda bahwa dia berusaha menapaki kakinya di perushaan itu. Selain itu seorang pria mengirimkan esai nya dalam jubah Superman dan bebatuan kryptonite dengan maksud bahwa ia telah dikeluarkan dari sebuah surat kabar metropolitan dan kini sedang mencari pekerjaan. Namun, Rasa baru yang diinginkan Ben& Jerry adalah: Pasture Pleasure dan Utter Delight. Seperti budaya perekutran di Ben & Jerry. Para pendiri melakukan apa yang mereka inginkan, apa yang mereka anggap benar, dan mereka melakukannya dengan baik. Contohnya, mereka mendukung upaya ekologis dengan menyumbangkan sebagian dari penjualan mereka pada Rain Forest Crunch demi menyelamatkan Kampanye Hutan hujan, dan mereka pun menggalakan perdamaian di bumi dengan penjualan Peace Pops. Pada dasarnya, kualitas utama yang ditentukan Ben & Jerry adalah para pemenang harus bisa memiliki kemampuan untuk menyesuaikan dan melanjutkan budaya ini. Mungkin yang sesuai dengan kriteria adalah Rogert Staub, yang mengirim esai dalam sebuah kartu pos sebesar 8 x 4 kaki dengan gambar sapi Holstein (Ben & Jerry's logo)yang digambar di satu sisi dan menulis esainya di sisi yang lain. Dengan harga perangko 62 $. SUMBER: Adapted from Ellen Neubome, "Ben & Jerry's Job Contest Kicks Off," The Wall Street Journal, June 15, 1994, p. 2B; Larry A. Strauss

Chapter 8

Early Job Specialization and Mechanization-A yhing of the Past

Source Language	Target Language
As the United States began to evolve into a more industrialized nation, many organizations began to increase in size and complexity. To manage this complexity, organizations began to specialize by breaking the components of the job down into smaller segments and adopting scientific management principles.	Ketika Amerika Serikat mulai berkembang menjadi sebuah bangsa yang lebih maju, banyak organisasi yang mulai berkembang dalam ukuran dan kompleksitasnya. Untuk mengatasi kompleksitas ini, perusahaan mulai memfokuskan diri dengan memecah komponen-komponen pekerjaan ke dalam segmen yang lebih kecil dan menerapkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah.
The use of specialization and mechanization (the use of machines to perform work) also made it easier to manage the influx of immigrant workers, Many of the immigrant workers had poor communications skills in terms of the English language. and they performed best on jobs that were designed to be performed in a more simple and repetitive manner. This emphasis on specialization led to the development of many highly automated assembly lines and, consequently, created many repetitive and boring jobs.	Penggunaan spesialisasi dan mekanisasi (pemakaian mesin untuk melakukan pekerjaan) juga membuat lebih mudah untuk mengelola masuknya pekerja imigran, Banyak pekerja imigran yang tidak bisa berkomunikasi bahasa Inggris dengan baik dan mereka melakukan pekerjaannya dengan cara sederhana dan berulang-ulang. Penekanan pekerjaan dengan cara seperti ini otomatis membuat pengulangan dan dapt menjadi pekerjaan yang membosankan.
Job specialization and mechanization may be a thing of the past, however. according to some experts. Many organizations are 'well along the path toward being "dejobbed." The argument is that the job is an artificial structure and we are losing the need to package work in that way. Today's organizations are rapidly being transformed from a structure composed of specific jobs into a field of more general "work" needing to be completed. According to William Bridges, "When the work that needs doing changes constantly, we cannot afford the flexibility that the job brings with it."	spesialisasi dan mekanisasi kerja dapat menjadi hal tidak terpakai lagi, namun, menurut beberapa ahli. Banyak perusahaan yang bekerja sama baik dengan **“**dejobbed”. Alasannya adalah bahwa pekerjaan adalah sebuah struktur buatan dan kami tidak bekerja dengan menganggap bahwa pekerjaan adalah struktur buatan. Perusahaan masa kini bertransformasi dengan cepat dengan struktur yang tersusun dari pekerjan dalam bidang spesifik ke bidang yang lebih general, “pekerjaan” harus diselesaikan. Menurut William Bridges, "Ketika pekerjaan yang dikerjakan berubah terus-menerus, kami tidak mampu menghasilkan pekerjaan yang fleksibel dengan cara seperti itu."
Organizations need employees who can work well without the cue system of job descriptions. Complex hierarchies are out and the flattened organizational hierarchy is preferred. Employees and contractors must understand the organization's strategy far better than they do today. The dejobbed worker needs to be much more aware of the organization's vision and values than the job-based worker. Most of today's middle managers will disappear, many returning to "real work," according to William Bridges. Managers will be of two general types: process managers and employee coaches. Process managers will oversee a reengineered process such as product development. Their skills will need to be more performance	Perusahaan membutuhkan karyawan yang dapat bekerja dengan baik tanpa sistem tanda dari deskripsi pekerjaan. Kompleks hierarki berada di luar. dan hirarki organisasi rata menjadi pilihannya. Karyawan dan kontraktor harus memahami strategi perusahaan jauh lebih baik daripada yang biasa mereka lakukan. Pekerja dejobbed perlu lebih mengetahui tentang visi dan nilai perusahaan daripada sekedar bekerja saja. Kebanyakan dari para menejer-menejer menengah saat ini mulai tenggelam, dan banyak yang kembali ke "pekerjaan nyata", menurut William Bridges. Manajer dikategorikan menjadi dua jenis umum: proses manajer dan pelatihan karyawan. Proses manajer

based. Employee coaches will support and nurture employees, similar to what senior managers do in business today. Bridges recommends getting rid of jobs and redesigning the organization to get the best out of a dejobbed worker. He argues that this challenge will separate the survivors from the extinct. SOURCES: Adapted from William Bridges. "The End of the Job:' Fortune. September 19. 1994. pp. 62-74: T. Kochan. H. Katz. and R. McKersie. The Transformation of America Industrial Relations (New York: Basic Books. 1986): and P. Taft. "Organized Labor and Technical Change: A Backward Look:' in Adjusting to Technological Change. G. Somers. E. Cushman. and N. Weignberg. ed. (New York: Harper & Row. 1963).	akan mengatur proses rekayasa ulang seperti pengembangan produk. keterampilan mereka perlu melebihi kinerja mereka. pelatih Karyawan akan mendukung dan membina karyawan, sama dengan apa yang manajer senior lakukan dalam bisnis saat ini. Beberapa peluang menyelamatkan pekerjaan dan merancang ulang kemabali sebuah perusahaan untuk mendapatkan seorang pekerja dejobbed yang terbaik . Dia berpendapat bahwa tantangan ini akan menjauhkan perusahaan dari kebangkrutan. SUMBER: Adapted from William Bridges. "The End of the Job:' Fortune. September 19. 1994. pp. 62-74: T. Kochan. H. Katz. and R. McKersie. The Transformation of America Industrial Relations (New York: Basic Books. 1986): and P. Taft. "Organized Labor and Technical Change: A Backward Look:' in Adjusting to Technological Change. G. Somers. E. Cushman. and N. Weignberg. ed. (New York: Harper & Row. 1963).

Chapter 9

In Search of Talent

Source Language	Target Language
Every organization needs good people. Where can they be found? One answer is to look within the organization. Many highly qualified employees are under the noses of their bosses but are never recognized. The following are some techniques that managers have used to locate hidden talent. 1. Argue with an employee. If he or she immediately changes his or her opinion to match yours, look elsewhere for the talent you need. 2. Watch how people clock in and out. Those who walk with purpose in both directions have more on the ball than those who straggle in and run out. 3. Watch whom a manager goes to for help in solving a problem. That employee has the most potential and talent, or he or she wouldn't be asked for an opinion. 4. Determine who comes up with the solutions, not	Setiap perusahaan membutuhkan karyawan yang berkompeten. Di mana kita dapat mencari mereka? Jawabannya adalah mencarinya di dalam perusahaan kita sendiri . Banyak karyawan bekompeten yang menjadi bawahan bos mereka , tetapi kompetensi mereka tidak pernah diakui. Berikut ini adalah beberapa teknik yang telah digunakan para manajer untuk menemukan karyawan yang memiliki bakat tersembunyi. 1. Berdebatlah dengan salah seorang karyawan. Jika dia tidak mempertahankan pendapatnya dan segera merubah pendapat nya agar sepaham dengan pendapat anda, carilah karyawan lain untuk bakat yang Anda butuhkan. 2. Perhatikan karyawan anda pada saat jam kerja dan pada saat lembur. Mereka yang bekerja dengan baik saat jam kerja maupun saat lembur memiliki bakat yang lebih daripada mereka yang melakukan

who finds problems. Those who solve the problems and then come to you to explain what they did have talent. Those who simply come in and say there is a problem lack foresight. 5. Try not to pick a clone. Just because someone looks and acts like you doesn't make that person the most talented. Look for differences so that your strengths will be different from his or hers. Once the talent in the ranks has been recognized, do everything in your power to groom these people. Finding a replacement for high-potential, high performers is far more difficult than locating talent in the organization. SOURCE: Robert McGarvey, "Talent Scout:" USAir Magazine. April 1993, pp. 68-73.	pekerjaan baik pada setiap jam kerja tetapi memilki pekerjaan yang kacau pada saat lembur. 3. Perhatikan karyawan yang dimintai tolong oleh manajernya utuk menyelesaikan suatu masalah. Apakah karyawan tersebut dapat memberikan opini yang baik untuk menyelesaikan masalah atau dia tidak bisa memberikan opini apapun. 4. Tentukan karyawan karyawan yang dapat mengatasi masalah bukan yang membuat masalah. Mereka yang dapat menyelesaikan masalah lalu datang kepada Anda untuk menjelaskan sulusi-solusi yang mereka lakukan. Lebih baik daripada mereka yang hanya datang dan mengatakan ada sebuah masalah yang muncul. 5. Cobalah untuk tidak membenci karyawan hanya karena dia tidak terlihat baik atau tingkah nya yang kurah sopan. Lihatlah dia dari sisi dan dari potensi yang lain. Setelah anda menemukan karyawan-karyawan yang berbakat dan berkompenten.Upayakan segala daya dan kekuatan anda untuk mengembangakan mereka . Mencari pengganti dari karyawan yang berkompeten dan berprestasi tinggi jauh lebih sulit daripada mencari karyawan yang memiliki bakat terpendam di perusahaan anda. SUMBER: Robert McGarvey, "Talent Scout:" USAir Magazine. April 1993, pp. 68-73.

Chapter 9

Career Paths Help Keep Training and Development on Track

Source Language	Target Language
As the abundance of baby boomers continues to clog corporate ladders, organizations are making changes. Many firms have implemented dual-career tracks to allow more individuals to climb up the corporate ladder. Generally, one ladder is the management track and the other is a professional track. By installing two tracks, organizations hope to change the idea that moving into management is the only way to "make it to the top." To develop these dual-career paths, one firm, British Petroleum Exploration (BPX), assigned teams to develop two truly comparable tracks in terms of responsibility, rewards, and influence for management and for individual contributors. Current paths were scrapped and the teams began developing things as they should be done, not as they were currently done. The result was a dual-career track that employees could jump between and progress up as BPX's needs, abilities, and interests changed. Many other firms, such as ITT, IBM, and NCR, have similar programs. The benefits of these types of programs are evident. However, there are potential costs as well. For example, even though the ladders are designed to let employees move from one to the other, at some point this becomes impossible. This is especially true for managers who have been away from the technical aspects of the job so long that their skills are obsolete. Also, the organization's compensation costs can increase as employees begin to climb their chosen ladders. Further, organizational costs for implementing and monitoring the system can also be quite high. However these new career paths are enacted, the human resource unit will have the major responsibility for them. Making sure that all of the human resource professionals understand the process can make the transition period and subsequent operations of the dual tracks much easier. SOURCE: Adapted from Robert Goddard, "Lateral Moves Enhance Careers," HRMagazine, December 1990, pp. 69-74; James McElwain, "Succession Plans Designed to	Selama masa kejayaanya "baby boomer**"** terus membatasi t*angga perusahaan* dan membuat perubahan. Banyak perusahaan telah menerapkan trek dual-karir untuk memungkinkan lebih banyak lagi individy yang akan menaiki tangga perusahaan. Secara umum, satu tangga adalah lajur dasar manajemen dan tangga yang lainnya adalah lajur profesional. Dengan menerapkan dua lajur, perusahaan berharap untuk mengubah gagasannya menjadi manajemen . Itu adalah satu-satunya cara untuk "membuat perusahaan menjadi yang teratas". Untuk mengembangkan lajur-lajur dual karir, satu perusahaan, British Petroleum Exploration (BPX), tim yang ditugaskan untuk mengembangkan dua lajur benar-benar sebanding dalam hal tanggung jawab, imbalan, dan berpengaruh terhadap manajemen dan kontribusi individual. Beberapa jalur saat ini sudah dihapuskan dan tim perusahaan mulai mengembangkan hal-hal yang seharusnya dilakukan. Hasilnya adalah karyawan dapat menggeluti lajur dual-karir dan dapat mengembangkan kebutuhan BPX, keahlian, dan segala perubahannya. Banyak perusahaan lain, seperti ITT, IBM, dan NCR, yang memiliki program serupa.Program ini memiliki manfaat dan keuntungan yang terbukti. Namun, ada juga biaya-biaya potensial yang tidak berjalan baik. Misalnya, meskipun tangga ini dirancang untuk membiarkan karyawan berpindah dari satu ke yang lain, Di waktu yang bersamaan hal ini menjadi tidak mungkin. Hal ini terutama berlaku bagi manajer yang telah lama tidak berkecimpung dalam aspek tekhnik sehingga keterampilan mereka menjadi hilang. Begitupula, biaya kompensasi perusahaan dapat meningkatkan saat karyawan mulai menaiki tangga yang mereka pilih. Kemudian, biaya sistem pelaksanaan dan pengawasan perusahaan juga bisa sangat tinggi. Bagaimanapun, lajur karir baru ini sudah diberlakukan dan unit sumber daya manusia memiliki tanggung jawab besar terhadapnya. Pastikan bahwa semua sumber daya manusia profesional memahami proses lajur baru tersebut

Manage Change," HRMagazine, February 1991, pp. 67-71; and Milan Moravec and Robert Tucker, "Transforming Organizations for Good," HRMagazine, October 1991, pp. 74-76.	sehingga dapat membuat masa transisi dan operasi dual jalur berikutnya akan jah lebih mudah. SUMBER: Adapted from Robert Goddard, "Lateral Moves Enhance Careers," HRMagazine, December 1990, pp. 69-74; James McElwain, "Succession Plans Designed to Manage Change," HRMagazine, February 1991, pp. 67-71; and Milan Moravec and Robert Tucker, "Transforming Organizations for Good," HRMagazine, October 1991, pp. 74-76.

Chapter 10

Computerizing Performance Feedback

Source Language	Target Language
Giving feedback is never easy. Individuals do not want either to give or to receive negative feedback. Therefore, constructive criticism may come across as an attempt to undermine one's self-esteem instead of the way it was intended. One way to overcome this problem is to use a computer to provide feedback. Because computers are viewed as analytic and not personal, the feedback may be more readily accepted. One such system is Acumen's WorkStyles. It asks a person to rate himself or herself on 176 questions on a scale ranging from "extremely so" to "not at all." After the input procedure, which usually takes between 15 and 30 minutes, the software analyzes the individual's work style on 12 different assessment scales that encompass three orientations: satisfaction, people, or task. The individualized feedback provides a complete picture of how individuals perceive themselves. Also, individuals can use the system any time to better understand how they are doing. The system also can be used to plot one's improvements and to make one more self-aware. One of its best features is that negative feedback is presented in a positive way and, therefore, is more likely to be accepted. Another computerized feedback system is called TEAMS 360 Degree Feedback. The software is designed to help evaluators collect performance evaluation data from multiple sources such as supervisors, colleagues, direct reports, and customers to provide an all-inclusive view of an	Memberikan umpan balik tidak pernah mudah. Setiap individu tidak ingin baik memberi atau menerima umpan balik yang buruk. Oleh karena itu, kritik yang membangun dapat muncul dan dapat mengurangi kepercayaan diri tetapi bukan cara seperti itu yang diharapkan. Salah satu cara untuk mengatasi masalah ini adalah dengan menggunakan komputer untuk memberikan umpan balik. Karena komputer dianggap sebagai alat analitis dan tidak pribadi, umpan balik akan lebih mudah diterima. Satu sistem tersebut adalah Acumen’s WorkStyles. Acumen’s Workstyle meminta pengguna untuk menilai dirinya sendiri dengan 176 pertanyaan dari tingkat pertanyaan "sangat sangat susah" sampai "mudah sekali." Setelah memasukan jawabnnya, dibutuhkan waktu antara 15 sampai 30 menit, software ini akan menganalisis gaya kerja penggunanya dengan 12 skala penilaian yang berbeda yang mencakup tiga orientasi: kepuasan seseorang,kepribadian seseorang atau pekerjaan seseorang**.** Umpan balik seseorang memberikan gambaran lengkap tentang bagaimana seseorang menilai dirinya sendiri. Selain itu, individu dapat menggunakan software ini kapan saja untuk lebih mengetahui bagaimana pekerjaan mereka. Sistem ini juga dapat digunakan untuk memeberikan perbaikan terhadap penggunanya dan agar mereka lebih memahami dirinya sendiri. Salah satu fitur terbaiknya adalah

individual's behavior. The program also can be used to plot the performance of a group, department, division, or company. Because a variety of raters is used, a "trimmed mean" approach is calculated. In essence, the highest and lowest scores are deleted to provide a more accurate rating of the individual. Another advantage of this system is that the review can be tied directly to the job description of the persori being evaluated, thus customizing the review process. With the current emphasis on team environments, the use of multiple raters may become commonplace in the workplace in just a few years. Software such as this package should make changes in the evaluation process easier for organizations. SOURCE: Adapted from Charlene O'Brien, "Assessment Tool Makes Giving Feedback Easier," HRMagazine. May 1994, pp. 99-103; and Debra J. Cohen, "Teams 360 Degree Feedback Offers Varied Ways to Create Feedback Surveys." HRMagazine. November 1993. pp. 32-38.	umpan balik negatif yang disajikan dalam cara yang positif dan, oleh karena itu, dengan begitu umpan balik lebih memungkinkan untuk dapat diterima. Sistem Komputerisasi umpan balik yang lain disebut TIM 360 Degree Feedback. Software ini dirancang untuk membantu mengumpulkan data evaluasi kinerja dari beberapa sumber seperti supervisor, rekan kerja, bawahan langsung, dan pelanggan yang dimaksudkan untuk memberikan pandangan terhadap perilaku seseorang. Program ini juga dapat digunakan untuk menggambarkan kinerja sebuah kelompok, departemen, divisi, atau perusahaan. Karena menggunakan berbagai cara penilaian, maka hasilnya akan mendekati akurat. Pada dasarnya, skor tertinggi dan terendah akan dihapus untuk memberikan penilaian yang lebih akurat dari masing-masing personal. Keuntungan lain dari sistem ini adalah bahwa hasil tinjauan dapat dikaitkan secara langsung dengan deskripsi pekerjaan yang sedang dievaluasi oleh pengguna, sehingga menyesuaikan proses pemeriksaannya. Dengan berrtumpu pada lingkungan perusahaan saat ini, penggunaan sistim ini mungkin menjadi hal yang biasa hanya dalam beberapa tahun. Software seperti ini harus selalu berkembang agar mempermudah perusahaan untuk melakukan proses evaluasi. SUMBER: Adapted from Charlene O'Brien, "Assessment Tool Makes Giving Feedback Easier," HRMagazine. May 1994, pp. 99-103; and Debra J. Cohen, "Teams 360 Degree Feedback Offers Varied Ways to Create Feedback Surveys." HRMagazine. November 1993. pp. 32-38.

Chapter 10

Employee Discussion Form

Source Language	Target Language
To encourage subordinates to talk about their self evaluations, organizations have employed the use of discussion forms much like the example shown here.	Untuk mendorong bawahan membahas tentang evaluasi diri mereka, perusahaan telah menggunakan berbagai form diskusi, seperti contoh di bawah ini.

HANDY-DANDY STORES Please complete prior to the performance appraisal interview. Name: Supervisor's Suggested Decision Date: Discussion Date: _____ Present Job Title: Please circle any of the following comments, questions, or ideas you want to talk about during your performance appraisal. For those areas you circle, I would like you to write down any specific thoughts you want to discuss. 1. MY JOB A. Responsibilities I'm unclear of: B. Things I'd like to do more of: C. Things I'd like to do less of: 2. OUR ORGANIZATION A. Things I'd like to know more about: B. Barriers that keep me from doing a better job: 3. ME A. Training and development I'd like to have: B. My future in this organization: C. Other areas I'm concerned about:	HANDY-DANDY STORES Silakan isi sebelum wawancara penilaian kinerja. Nama: Supervisor's Disarankan Tanggal Keputusan: Tanggal Diskusi : Jabatan sekarang: Silakan lingkari salah satu komentar berikut, pertanyaan, atau gagasan yang ingin anda utarakan selama penilaian kinerja Anda. Bagi daerah yang Anda lingkari, saya ingin Anda menuliskan pemikiran tertentu yang ingin Anda bicarakan. 1. Pekerjaan saya A. Tanggung Jawab yang tidak bisa saya selesaikan B. Hal yang saya ingin lakukan lebih C. Hal yang saya ingin lakukan kurang 2. Perusahaan Kami A. Sesuatu yang harus saya pahami lebih dalam B. Hambatan yang menghambat saya untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik 3. Saya A. Pelatihan dan Pengembangan yang ingin saya miliki B. Masa depan saya dalam perusahaan ini C. Wilayah lainnya yang saya perhatikan

Chapter 10

Effective Appraisal System Produce Effective Organization

Source Langauge	Target Langauge
John Strazzanti, general manager and president of ComCorp Industries, which produces light bulb shields for GM, knew it was time for a change. For years, the company had kept pay under wraps and had rarely given employees raises. When his employees began to react emotionally to never being appraised or promoted, Strazzanti made his move. He asked for volunteers for a salary committee, which he charged with setting wages in the organization based on salary surveys from the	John Strazzanti, manajer umum dan presiden ComCorp Industri, yang memproduksi lampu pijar untuk GM, mulai membuat sebuah perubahan. Selama bertahun-tahun, perusahaan tidak memberikan kenaikan gaji untuk karyawan. Ketika karyawannya mulai bereaksi secara emosional untuk kenaikan gaji mereka, Strazzanti mulai bergerak. Dia meminta relawan komite gaji, untuk menetapkan upah dalam perusahaan berdasarkan survei gaji dari pasar. Dia juga mengumpulkan data

marketplace. He also gathered input about the criteria upon which the employees thought they should be evaluated. As a result, a new performance appraisal system is administred three times a year. The employees are rated both quantitatively and qualitatively on technical proficiency and professional attitude. Workers are measured against their past performance, goals that they had set for themselves, and industry conditions and standarts. If the review determines that a worker needs of a number of ongoing instructional classes offered by Com-Corp. Additionally, the new performance appraisal system allows the employees to review the firm. Each employee must submit a detailed review of the company's performance three times a year. They are encouraged to question the methods used and suggest ways to improve. Frequently, the suggestions are acted upon and new procedures are implemented. The payback for all these changes can be seen in many ways. From a human resource perspective, turnover is low, averaging between 2 and 3 percent. Absenteeism and tardiness also are low at about 2.5 percent. With respect to profits, the company has earned money every year since the program was placed into effect. Finally, in terms of customer satisfaction, General Motors gave Com-Corp one of the highest ratings ever under its Targets for Excellence program for GM suppliers. SOURCE: Adapted from "The Interactive Employee Review, Inc., November 1991, pp. 73-75.	masukan tentang kriteria karyawan yang harus dia evaluasi Hasilnya, sistem baru penilaian kerja dilakukan tiga kali dalam 1 tahun. Karyawan dinilai secara kuantitatif dan kualitatif pada kemampuan teknis dan sikap professional mereka. Karyawan diukur terhadap kinerja masa lalu mereka, tujuan yang mereka punya dalam perusahaan, dan secara standarlisasi kondisi perusahaan. Hasinya menentukan bahwa karyawan masih membutuhkan pembelajaran yang berkelanjutan yang ditawarkan oleh Com-Corp Selain itu, sistem baru penilaian kinerja yang memungkinkan karyawan untuk meninjau perusahaan. Setiap karyawan harus menyerahkan tinjauan rinci kinerja perusahaan tiga kali setahun. Mereka didorong untuk melaporkan metode yang digunakan dan menyarankan cara-cara untuk meningkatkan perusahaan. Prosedur baru ini di tetapkan secara berkelanjutan. Payback untuk semua prosedur ini dapat dilihat dari berbagai cara. Dari segi perspektif sumber daya manusia, omset rendah, rata-rata antara 2 dan 3 persen. Absensi dan keterlambatan juga rendah sekitar 2,5 persen. Sehubungan dengan keuntungannya, perusahaan telah menerima uang setiap tahunnnya sejak program tersebut berlaku. Akhirnya, dalam hal kepuasan pelanggan, General Motors Corp memberi Com-salah satu peringkat tertinggi yang pernah di bawah Target untuk program Keunggulan bagi pemasok GM. SUMBER: Adapted from "The Interactive Employee Review, Inc., November 1991, pp. 73-75.

Chapter 12

Union Enforced Quality

Source Language	Target Language

On October 4, 1991, United Auto Workers in the Saturn plant in Spring Hill, Tennessee, donned black and orange arm hand, and participated in a work slow down. While it may look like yet another labor problem, it really isn't. It is a management problem. What were the employees after? They wanted management, to stop increasing output because the speedup was causing quality to decrease. The union leader explained that the workers are not going to sacrifice quality to increase productivity because the workers knew, and management temporary forgot, that their future depended on making a high-quaity product. Management conceded that the union was absolutely right. The workers concern for quality problems fixed, and fixed fast. The reason that management bumped up the total cars produced from 700 to 900 cars a day is simple: Consumers consider Saturns to be good cars and want to buy them. Saturn generates extraordinary customer satisfaction, as indicated by numerous customer testimonials and a 1994 Customer Satisfaction Index in which Saturn ranked third, just behind luxury car Lexus and Infiniti. A recent four-day event for Saturn owners brought 38,000 people to a small town to partake in plants tours and other festivities. Saturn owners recommend their cars to more people than owners of any other make. However, it was difficult to get a Saturn. In 1991, only 50,000 Saturns were built, one-third of the projected 240,000 cars. As the workers realized, just turning up the speed is not the answer. Saturn had to make some changes, and by 1994, sales increased to 24.7 percent. The	Pada tanggal 4 Oktober 1991, United Auto Workers di pabrik Saturnus di Spring Hill, Tennessee, mengenakan tali hitam dan oranye di lengan mereka, dan berpartisipasi dalam acara mogok kerja. Hal ini terlihat seperti masalah para karyawan, sebenarnya tidak. Ini adalah masalah manajemen. Apakah yang diinginkan para karyawan? Mereka ingin manajemen untuk menghentikan peningkatan pengeluaran karena meningkatnya kecepatan output dapat menyebabkan menurunanya kualitas. Pemimpin serikat menjelaskan bahwa serikat pekerja tidak akan mengorbankan kualitas untuk meningkatkan produktivitas karena para pekerja sangat paham tentang hal ini, sedangkan manajemen tidak tahu bahwa masa depan mereka tergantung pada pembuatan produk yang berkualitas tinggi. manajemen serikat menganggap bahwa mereka benar. Para karyawan meperhatikan masalah kualitas dan ketepatan. Alasan manajemen menaiki total produksi mobil sampai 700-900 mobil sehari adalah sangat sederhana: Karena Konsumen menilai produksi mobil Saturn sebagai mobil yang baik dan mereka ingin membelinya. Saturnus menghasilkan kepuasan pelanggan yang luar biasa, Dinyatakan oleh testimonial pelanggan dan 1994 Indeks Kepuasan Pelanggan, Saturnus berada di peringkat ketiga setelah mobil mewah Lexux dan Infiniti. Saturnus mengadakan event selama 4 hari dan membawa 38,000 orang ke sebuah kota kecil untuk berpartisipasi dalam tur perusahaan dan acara-acara lainnya. Pemilik Saturnus mempromosikan mobil-mobil nya kepada orang-orang tersebut. Namun, sangat sulit untuk mendapatkan sebuah Saturnus. Pada tahun 1991, hanya 50,000 mobil yang dibuat, sepertiga nya dari Proyek 240,000 mobil. Karyawan menyadari dengan mempercepat kecepatan produksi adalah bukan jawabannya. Saturnus harus membuat beberapa perubahan, dan dari tahun 1994, penjualan meningkat hingga 24,7 persen. Pabrik Saturnus menyelesaikan masalah produksi dengan baik dan menyebabkan tutupnya pabrik perusahaan lain hanya dalam waktu 6 menit. Tetapi,Semakin banyak pembelian, maka semakin besar peluang masalah dalam pembuatan mobil.

Saturn plant is so well turned that problems in production will lead to a complete shut down in the assembly area in just six minutes. The faster the line go, the greater chance of a problem. The greater chance of a problem, fewer cars are actually produced. However, with GM,s car sales slumping and Saturn being gone of the few bright spots on the horizon, the pressure is on eon the workers in spring Hill, Tennessee. Source : David Woodruff. "At Saturn. What Workers Want Is … Fewer Defects." Business Week, December 2, 1991, pp. 117-118;; R.Serafin, "Saturn Bounces Back with Its Basic Appeal," Advertising Age. January 30, 1995, p.4.	Bagaimanapun dengan GM, penjualan mobil merosot dan Saturnus hilang dari beberapa titik terang di cakrawala, hal ini merupakan tekanan untuk beribu-ribu karyawan di musim semi Hill, Tennessee. Source : David Woodruff. "At Saturn. What Workers Want Is … Fewer Defects." Business Week, December 2, 1991, pp. 117-118;; R.Serafin, "Saturn Bounces Back with Its Basic Appeal," Advertising Age. January 30, 1995, p.4.

Chapter 13

Importance of Benefits Keeps Growing

Source Language	**Target Langauge**
In the past, benefits are not important, but today their importance is increasing. In a Gallup poll of 1.000 Americans, 75 percent consider health insurance, pensions, vacations, and other benefits to be very important in deciding whether or not to take a job. In contrast, only 70 percent in 1991 and 57 percent in 1990 thought these benefits were very important. These benefits are likely to become even more important in the future. The majority of the people surveyed said that they would not accept a job that did not provide health insurance. Individual with health insurance stated that they would need to earn an	Di masa lalu, manfaat adalah hal yang tidak begitu penting, tapi sekarang kepentingan manfaat meningkat. Dalam jajak pendapat Gallup, dari 1,000 orang Amerika, 75 persen mempertimbangkan asuransi kesehatan, pensiun, liburan, dan manfaat-manfaat lain yang sangat penting dalam menentukan untuk menerima atau menolak tawaran kerja. Sebaliknya, hanya 70 persen pada tahun 1991 dan 57 persen di tahun 1990 yang beranggapan manfaat itu penting. Beberapa manfaat tersebut cenderung menjadi semakin penting di masa depan. Mayoritas orang-orang yang sudah melakukan survey mengatakan bahwa mereka tidak akan menerima pekerjaan yang tidak menyediakan asuransi kesehatan. Salah seorang karyawan yang mempunyai asuransi kesehatan mengatakan bahwa perlu mendapatkan rata-rata lebih dari $ 4,570

average of $4.570 more to give up health benefits. In a effort to attrack and maintain competent employees, employeers will need to have to offer a competitive benefits package. In many cases, the benefits packages greatly influence the decision to accept or decline an employment offer. Source : Albert R. Karr. "Benefits Keep Growing, at least in Importance to Workers." *The Wall Street Journal*, November 17, 1992. P.A1.	untuk asuransi kesehatan. Dalam upaya untuk mempertahankan karyawan yang berkompeten, para atasan perlu memberikan paket manfaat yang kompetitif. Dalam banyak hal, paket manfaat sangat mempengaruhi keputusan calon karyawan untuk menerima atau menolak tawaran kerja. SUMBER : Albert R. Karr. "Benefits Keep Growing, at least in Importance to Workers." *The Wall Street Journal*, November 17, 1992. P.A1

Chapter 13

Using 401 (K) Plans at Coors

Source Language	**Target Language**
During 1990. Coors Brewing Company increased 401(k) participation by 16.5 percent and hiked pension benefits by an average of 7.1 percent for all employees. Employees have become involved in their retirement plans. More than one third of Coors employees have requested a computer program to project their retirement benefits. What sparked this dramatic increase? Coors says it's simply communication. Coors implemented a campaign called the Tax Effective Retirement Account (TERA). This plan was designed to increase employee participation in the company's 401(k) plan. When Coors realized that employees failed to see their retirerment income should come from three sources-pensions. Social Security, and personal savings-they decided to do something about it. The TERA promotion focused on helping employees understand the importance of making steady contributions to a retirement savings account to maintain a style of living after retirement to which they have grown accustomed. One key to the program's success was the TERA turtle, which served as the mascot for the program. The turtle, inspired by the Aesop's fable of the tortoise and the hare, represented that the way to win the retirement race is with steady dependable savings. All employees who enrolled in the 401(k)	Selama tahun 1990. Coors Brewing Company meningkat 401 (k) partisipasi sebesar 16,5 persen dan menaikkan manfaat pensiun dengan rata-rata sebesar 7,1 persen untuk semua karyawannya. Karyawan telah bergabung dalam rencana pensiun mereka. Lebih dari sepertiga karyawan Coors telah meminta sebuah program komputer untuk proyek manfaat pensiun mereka. Apa yang memicu peningkatan dramatis? Coors bilang jawabannya hanya komunikasi. Coors menerapkan sebuah kampanye disebut Tax Effective Retirement Account (Tera). Rencana ini dirancang untuk meningkatkan partisipasi karyawan di rencana 401(k) perusahaan. Ketika Coors menyadari bahwa karyawannya gagal untuk mendapatkan pemasukan pengsiun yang seharusnya didapatkan dari tiga sumber dana pensiun. Jaminan Sosial, dan tabungan pribadi-mereka mereka simpan untuk hari pengsiun mereka. Tera promosi difokuskan untuk membantu karyawan memahami pentingnya membuat kontribusi stabil ke rekening tabungan pensiun untuk mempertahankan gaya hidup setelah pengsiun sehingga mereka bisa terbiasa. Salah satu kunci dari programnya yang sukses adalah kura-kura Tera, yang berperan sebagai maskot untuk program tersebut. Kura-kura, terinspirasi dari dongeng Aesop yang berjudul

plan received a turtle lapel pin, and all nonparticipants who requested a personalized computer projection received a pin too. If the nonparticipants joined. they also received a turtle coffee mug as did those who increased their defferal percentage.

To maintain interest in the program. Coors sponsored a weekly drawing for $100. However, the name pulled as the winner could collect only if the person was wearing a turtle pin, All of these efforts paid off for Coors. In just 10 months, participations in TERA jumped from 73 percent to 84 percent of the workforce. More than 2.200 employees increased their defferal percentage and more than 1.200 employees signed up for first-time participation, Coors believes that its efforts will help to ensure that its employees will be' able to retire in style.

Coors is a success story. However, the majority of companies, have yet to attain its Ievel of success. The latest evidence from a Gallup survey of defined contribution plans revealed that while 401 (K) participants are more familiar with investment terminology than are others surveyed. they lack overall investment knowledge.

Companies are faced with the challenge of educating their employees. IDS helps its employees by issuing GAP statements, which are designed to identify retirement income needs and to demonstrate how to attain the goal. As a human resource manager. What improvements would you make to ensure better understanding of pension plans?

SOURCES: Adapted from Shari Caudron. "Boosting. Retirelllcm Benctits:' HRMagazine. Decemher 1'991. Pl'. 76--7'1: Richard F.
Stolz. "State-of-the-An in 401 (K):Advertaisement 1993.

kura-kura dan kelinci, menggambarkan bahwa cara untuk memenangkan perlombaan pensiun adalah dengan tabungan satbil yang dapat diandalkan. Semua karyawan yang terdaftar di rencana 401 (K) menerima pin kura-kura, dan semua nonpartisipan yang meminta proyeksi komputer pribadi mendapat pin juga. Jika nonparticipant bergabung, mereka juga menerima cangkir kura-kura seperti yang dilakukan orang-orang yang meningkatkan persentase defferal mereka.

Untuk mempertahankan minat dalam program ini. Coors disponsori gambar mingguan sebesar $ 100. Namun, nama yang akan menjadi pemenang dapat menang jika orang tersebut memakai pin kura-kura, Semua upaya ini dibayar penuh untuk Coors. Hanya dalam 10 bulan, partisipasi Tera melonjak dari 73 persen tenaga kerja menjadi 84 persen tenaga kerja. Lebih dari 2,200 karyawan meningkatkan persentase defferal mereka dan lebih dari 1,200 karyawan mendaftar untuk menjadi peserta pertama, Coors percaya bahwa upayanya akan membantu memastikan bahwa karyawannya akan mampu pensiun **in style**.

Coors adalah kisah yang sukses. Namun, sebagian besar perusahaan, belum mencapai Ievel keberhasilan. Bukti terbaru dalam survei Gallup dari iuran yang mengungkapkan bahwa 401 (K) peserta lebih paham dengan terminologi investasi daripada survey-survey lainnya. mereka kurang memahami keseluruhan pengetahuan investasi.

Perusahaan dihadapkan pada tantangan dalam mendidik karyawan mereka. IDS membantu karyawan dengan menerbitkan laporan GAP, yang dirancang untuk mengidentifikasi kebutuhan pendapatan pensiun dan untuk menunjukkan bagaimana cara mencapai sasarannya. Sebagai manajer sumber daya manusia. Perbaikan apa yang akan Anda lakukan untuk memastikan pemahaman yang lebih baik tentang rencana pensiun?

SUMBER: Adapted from Shari Caudron. "Boosting. Retirelllcm Benctits:' HRMagazine. Decemher 1'991. Pl'. 76--7'1: Richard F.
Stolz. "State-of-the-An in 401 (K):Advertaisement 1993.

Chapter 14

A Matter of Degree

Source Language	Target Language
When members of a New Mexico jury learned they had been summoned to determine whether a woman who orderd hot coffee at McDonal's drive-through should be compensated for the burns she received when it spilled as she was putting cream and sugar in it as she held it between her leg while driving, they were incredulous. It secmed that McDonald had an open-and-shut-case. According to opinion polls and radio talk show callers, the public fell the same way when the jury awarded the woman nearly $3.000.000, finding that McDonald's had served "defective" coffee. The defect? The coffee was too hot and customers should have been warned about the possibility of serious burns. In a seven-day trial, the jury learned (and saw photograph) of the 81-year-old plaintiff's extensive burn-related injuries. It was not sympathy alone, however, that apparently motivated the jury. The jury felt that $160.000 ($200.000 reduced by 20 percent to reflect the degree of fault attributable to the plaintiff for causing her own injuries) was sufficient to compensate her. An additional $2.700.000 was awarded as punitive damage to punish the defendant for intentional, reckless, wanton, or malicious conduct. It was found that McDonald's coffee (at about 180 degrees) was 20 to 40 degrees hotter than that ot most of its competitors in the Albuquerque area. Indeed, McDonald's marketing research showed that its customers preferred its coffee precisely because it was so steaming hot. The company's operations and training manual mandated that coffee be brewed at 195 to 205 degrees and held at 180 to 190 degrees for optimum aroma and taste. So how could a jury find the coffee to be "defective"'! In the first place, McDonald's own witnesses acknowledged that the company was aware of previous instances in which customers had been seriously burned by its coffee. However, the company decided against either turning the temperature down or warning customers and took the position that hot coffee burns were statistically insignificant, given that the company sells billions of cups of coffee each year.	Ketika anggota juri New Mexico mempelajari kasus untuk menentukan perlukah sebuah kompensansi untuk seorang wanita yang mengalami luka bakar saat memesan kopi panas di McDonal's drive-through, luka bakar itu terjadi ketika kopi nya tumpah saat dia meletakkan krim dan gula di dalamnya dan ia menahannya di antara kakinya saat mengemudi, para juri percaya bahwa McDonald terlihat memiliki-buka-tutup kasus. Menurut jajak pendapat dan penelepon radio talk show, publik jatuh dengan cara yang sama ketika juri memberikan hampir $ 3.000.000 kepada wanita tersebut, hal ini menunjukan bahwa McDonald's telah melayani "cacat" kopi. Kecacatan? kopi itu sangat panas dan pelanggan seharusnya sudah memperingatkan dirinya tentang kemungkinan terjadinya luka bakar yang serius. Dalam 7 hari persidangan, juri mempelajari kasus (dengan melihat bukti foto) cedera ekstensif penggugat 81 tahun yang terkait dengan kasus luka bakar. Kasus ini tidak mengundang simpati, namun, tampaknya kasus ini memotivasi para juri. Juri merasa bahwa $ 160,000 ($ 200,000 dikurangi 20 persen untuk tingkat kesalahan yang timbul dari penggugat untuk menyebabkan luka sendiri) sudah cukup untuk mengkompensasi nya. Tambahan $ 2.700.000 diberikan sebagai kerusakan hukuman untuk menghukum terdakwa untuk kesengajaan, kecerobohan atau kejahatan. Ditemukan bahwa kopi McDonald's (sekitar 180 derajat) yaitu 20-40 derajat lebih panas dari kebanyakan kopi yang dimiliki pesaingnya di area Albuquerque. Memang, riset pemasaran McDonald's menunjukkan bahwa pelanggan lebih suka kopi mereka karena sangat panas. operasi perusahaan dan pelatihan manual mengamanatkan bahwa kopi harus diseduh pada suhu 195-205 derajat dan disajikan pada suhu 180-190 derajat untuk aroma dan rasa yang optimum. Jadi, bagaimana mungkin juri menyimpylkan kopi adalah "kecacatan"! Di tempat pertama kejadian perkara, saksi McDonald's sendiri mengakui bahwa

Moreover, the company failed to consult burn experts. Had such experts been consulted, McDonald's would likely have learned, as the jury heard from the plaintiff's expert witness, that coffee held at 160 degrees would take about 20 seconds to cause third-degrees burns: at 180 degrees, it would take 12 to 15 seconds, and at 190 degrees, less than 3 seconds. To the Jurors, the company seemed callous and uncaring, and so it punished the corporation by awarding the plaintiff a sum equal to about two days of its companywide coffee sales (about $1,35 million a day). The lesson for employers? Recognize that some situations and activities in the workplace may be as safe as possible and yet still present risk of harm to employees. In such "unavoidably unsafe" circumstances, a failure to warn of possible dangers may be sufticient to result in liability. Even misuse or carelessness by an employee may result in liability if a sympathetic judge or jury believes that the employer should have foreseen the misuse and warned employees specifically about it. S(ll'RCE: A Gerlin, .. A Matter of Degree: How a Jury Decided Ihal a CofTee Spill Is Worth $2.9 Million," The Wall Street Journal, September I,] 991, p.A I.	perusahaan sebelumnya menyadari kemungkinan pelanggan mengalami luka bakar karena kopi. Namun, perusahaan memutuskan untuk mengubah suhu kopi dan memperingatkan agar hati-hati saat meletakan kopi yang panas, hal ini dilakukan bahwa mengingat perusahaan menjual miliaran cangkir kopi setiap tahun. Selain itu, perusahaan gagal untuk berkonsultasi dengan ahli. Apakah ahli tersebut sudah dikonsultasikan, bila sudah kemungkinan McDonald's akan mempelajari tentang suhu kopi, ketika juri mendengar dari saksi penggugat, bahwa kopi yang disajikan pada suhu 160 derajat mebutuhkan waktu 20 detik untuk dapat menyebabkan ketiga derajat luka bakar: pada suhu 180 derajat membutuhkan waktu 12-15 detik, dan pada suhu 190 derajat, membutuhkan waktu kurang dari 3 detik. Dihadapan juri, perusahaan tampak tidak berperasaan dan tidak peduli terhadap pelanggan, sehingga dihukum korporasi dengan memberi penggugat jumlah setara dengan hasil penjualan seluruh kopi perusahaan (sekitar 1, 35 juta perhari). Pelajaran apa yang dapat diambil bagi para pimpinan perusahaan? Menyadari bahwa walaupun beberapa situasi dan kegiatan di tempat kerja sudah seaman mungkin, namun masih ada resiko kerugian yang tak terhindarkan bagi karyawannya. Dalam penyalahgunaan atau kecerobohan karyawan dapat mengakibatkan sebuah pertanggungjawaban, jika seorang hakim atau juri merasa simpatik dan berpendapat bahwa pimpinan perusahaan seharusnya sudah meramalkan penyalahgunaan dan memperingatkan karyawan secara khusus tentang hal ini. SUMBER: A Gerlin, .. A Matter of Degree: How a Jury Decided Ihal a CofTee Spill Is Worth $2.9 Million," The Wall Street Journal, September I,] 991, p.A I.

Chapter 14

High-Tech Stress Therapy

Source Language	Target Language
The Japanese are known for their ability to excel at innovative product development and for the long hours they spend at work, well above our 40-hour standard. It should come as no surprise that the latest solution to the stress created in everyday Japanese life is a high-technology Brain Mind Gym. Japanese workers go here for a mental massage that helps them relax. Comfortable chairs, soothing music, herbal tea, and pastoral scenes shown on television monitors combine to set the mood for relaxation. Special goggles shoot light patterns through the client's closed eyelids. The environment is thought to allow complete relaxation, something very rare and valued by the hardworking Japanese, who often suffer from high levels of stress and fatigue. In fact, a recent newspaper survey in Japan found that almost 90 percent of the surveyed workers said they feel chronic fatigue, and most took no more than half of their allowed vacation time. The Brain Mind Gym boasts more than 1,000 members and has been in business for only seven years. Most clients are men between the ages of 25 and 35, seeking relief from everyday stress. Ahhough more traditional methods of relaxation are still popular in Japan (such a, yoga, health clubs, and drinking with friends), this high-technology answer to the stress of a demanding lifestyle is gaining in popularity. SOl"Rn:: Adaptcd fwm "hpancsc Arc Hard al Work Finding \Vays (0 Rdic\c SIre,,:' 7i/Ill/IIll.\.""· lkmocrar, September 9. 1991.p.6A.	Orang Jepang terkenal karena kemampuan mereka yang unggul dalam pengembangan produk yang inovatif dan keunggulannya dalam bekerja selama berjam-jam, jauh di atas standar kami 40-jam. Tidak mengherankan lagi bahwa solusi terbaru untuk menghilangkan stress dalam kehidupan sehari-hari orang Jepang adalah high-technology Brain Mind Gym. Karyawan Jepang pergi ke Brain Mind Gym untuk pemijatan mental yang membantu mereka untuk rileks, dengan kursi yang nyaman, musik yang lamban, teh herbal, dan adegan pastoral yang ditampilkan pada monitor televisi berfungsi untuk menggabungkan dan mengatur suasana hati agar releks. Mereka juga menggunakan kacamata pelindung cahaya. Lingkungan dibuat agar relaksasi terasa lengkap, Terapi relaksasi tersebut adalah sesuatu yang sangat langka dan diinginkan oleh orang Jepang pekerja keras, yang sering menderita stress dan kelelahan. Bahkan, survei surat kabar baru-baru ini di Jepang menemukan hampir 90 persen dari pekerja yang disurvei mengatakan mereka merasa kelelahan kronis, dan kebanyakan berlangsung tidak lebih dari setengah waktu liburan mereka. Brain Mind Gym mempunyai lebih dari 1.000 anggota yang telah bergabung selama tujuh tahun. Kebanyakan anggotanya adalah laki-laki antara usia 25 sampai 35 tahun, yang ingin menghilangkan rasa stress nya. Walaupun metode relaksasi tradisional masih populer di Jepang (seperti, yoga, klub kesehatan, dan minum dengan teman-teman), High-tech teraphy ini adalah solusi untuk stres terhadap tuntutan gaya hidup dalam memperoleh **pupularitas**.

Chapter 15

Conducting Business "Ethically" in a Global Market

Source Language	Target Language
Most managers with global experience believe that there should be a set of shared global ethical values. Rushworth Kidder, from the Institute for Global Ethics, conducted a values survey and found the following common values: love, truth, freedom, fairness, community, tolerance, responsibility, and reverence for life. The problem is that even if there is an underlying agreement on values, these values may be prioritized differently in different cultures. A general rule of business is that a company doing business in other countries should comply with all of the laws of those countries. A corporation must be responsible to what the society is demanding. Further, a company can use what is called "ethical displacement." which means that ethical dilemmas are displaced upward to a higher level. For example, a company policy might solve a dilemma for a manager who is offered a gifl. The manager might explain that it is not his or her decision but that company policy prohibits accepting gifts. Initiating an ethics program in today's multicultural environment is a complex task for any manager, but the following guidelines may help: . Make ethics an important and salient issue by developing a clear code of conduct for employees that is value based and addresses cross-cultural issues Provide employees opportunities to learn and understand ethical dilemmas as well as alternatives for resolving these dilemmas. Study the best practices of other multicultural firms. Continually review and update the company's ethics policy and communicate this policy to employees frequently. SOURCE: Adapted from S. Richter and C. Barnum. "When Values Clash,'"HRmagazine. September 1994. pp. 42-45: and B. Rogers. "Serious about Its Code of Ethics:" HRMagazine. September 1994. pp. 4I6-48.	Kebanyakan manajer dengan pengalaman global percaya bahwa harus ada seperangkat nilai-nilai global etis. Rushworth Kidder, dari Institute for Global Etika, melakukan survei nilai-nilai dan menemukan nilai-nilai umum berikut: cinta, kebenaran, kebebasan, keadilan, masyarakat, toleransi, tanggung jawab, dan penghormatan bagi kehidupan. Masalahnya adalah bahwa jika ada kesepakatan mendasar pada nilai-nilai, nilai-nilai ini mungkin diperioritaskan dengan cara yang berbeda di macam-macam budaya. Aturan umum dalam berbisnis adalah bahwa sebuah perusahaan yang melakukan bisnis dengan negara lain harus memenuhi semua undang-undang negara-negara tersebut. Korporasi harus bertanggung jawab atas tuntutan lembaga. Selanjutnya, perusahaan dapat menggunakan apa yang disebut "perpindahan etis." yang berarti bahwa dilema etis dipindahkan ke tingkat yang lebih tinggi. Sebagai contoh, kebijakan perusahaan bisa memecahkan dilema bagi manajer yang ditawari sebuah hadiah. Manajer mungkin dapat menjelaskan bahwa itu bukan keputusan nya tapi itu kebijakan perusahaan melarang menerima hadiah. Merintis program etika dalam lingkungan multikultural dewasa ini merupakan tugas yang kompleks untuk manajer, tapi pedoman berikut ini mungkin bisa membantu : -Membuat etika adalah sesuatu hal yang penting dan menonjol dengan mengembangkan kode etik yang jelas bagi karyawan yang berbasis nilai dan alamat lintas budaya -Memberikan kesempatan karyawan untuk belajar dan memahami dilema etika serta sebuah alternatif untuk mengatasi dilema ini. Pelajarilah praktek yang terbaik dari perusahaan multikultural lainnya. -Meninjau dan memperbarui kebijakan etika perusahaan dan mengkomunikasikannya kepada karyawan sesering mungkin.

	SUMBER: Adapted from S. Richter and C. Barnum. "When Values Clash,'"HRmagazine. September 1994. pp. 42-45: and B. Rogers. "Serious about Its Code of Ethics:" HRMagazine. September 1994. pp. 4I6-48.

Chapter 15

How Far Can the Employer's Arm Reach?

Source Language	Target Language
As a manager, do you have the right to know whether an employee has been accused of a crime while in your employ? Is it legal to terminate an employee due to his or her violation of the law, even if the employee is extremely productive and has never missed a day 's work? Does the severity of the crime matter? What if the employee was convicted of child molestation, or drunk driving, or armed robbery? Managers who must answer these tough questions are being guided by an every-increasing body of laws. In general, the case law suggests that misconduct outside the workplace in some cases may not be a lawful justification for employee discipline. As a defense, an employee could argue that what he or she does outside of work is none of the company's business as long as the employee is still productive. This defense is being taken more and more seriously as privacy issues become a significant area for judicial examination. The employer's best defense is to link the crime to some aspect of the job. For example. Pepsi-Cola was able to terminate a vending-machine serviceman who was convicted of chiId molestation becaused he worked unsupervised in areas where children frequented. Employers could argue that the employee''s presence in the workplace" is disruptive. In one case, workers were so repulsed by an employee who was accused of sexual misconduct that the peer pressure they exerted upon him made him quit. However, the firm would have chosen to terminate him if he did not quit on his own on the grounds that the employee's misconduct had a disruptive impact on the workplace. These issues are very controversial. Some states,	Sebagai manajer, apakah Anda memiliki hak untuk mengetahui apakah seorang karyawan telah dituduh melakukan kejahatan saat bekerja dengan anda? Apakah legal untuk memberhentikan seorang karyawan karena sudah melanggar hukum, bahkan jika karyawan tersebut sangat produktif dan tidak pernah melewatkan satu hari kerja? Apakah tingkat keparahan masalah kejahatannya? Bagaimana jika karyawan itu dihukum karena penganiayaan anak, atau mengemudi dalam keadaan mabuk, atau perampokan bersenjata? Manajer yang harus menjawab pertanyaan-pertanyaan yang sulit dipelajari oleh setiap badan peningkatan hukum. Secara umum, kasus hukum menunjukkan bahwa kesalahan beberapa kasus di luar tempat kerja bukan pembenaran yang sah bagi kedisiplinan karyawan. Sebagai pembelaan, seorang karyawan bisa berpendapat bahwa apa yang dia lakukan di luar pekerjaan bukan urusan perusahaan selama karyawan masih produktif. Pembelaan diri ini makin menjadi masalah yang serius dari masalah pribadi menjadi area yang signifikan untuk pemeriksaan yudisial. Pembelaan terbaik dari para atasan adalah menghubungkan kejahatan dengan beberapa aspek pekerjaan. Sebagai contoh. Pepsi-Cola mampu menghentikan tukang reparasi mesin penjual otomatis yang dihukum karena pelecehan anak disebabkan karena ia bekerja tanpa pengawasan di tempat yang berada banyak anak-anak. Para atasan bisa memutuskan bahwa kehadiran karyawan yang bermasalah di tempat kerja "dapat mengganggu". Dalam satu kasus, para karyawan begitu jijik kepada karyawan yang dituduh kasus

such as Hawaii, have laws that specifically preclude employers from basing disciplinary actions on the fact that the employee has been arrested for a crime: other states do not have such laws. Further, businesses also enjoy special protection in this area by some laws. Regardless of the laws protecting either side, the employer is frequently placed in a diflicult situation that must be handled with extreme care. SOURCE: Adapted from Steve Bergsman, "Employee Conduct Outside the Workplace." HRMagazine, March 1991. pp, 62-64.	pelecehan seksual tersebut sehingga mereka membuatnya tertekan dan pada akhirnya dia keluar dari pekerjaan. Bagaimanapun, perusahaan akan memilih untuk memecatnya jika dia tidak berhenti sendiri dengan alasan bahwa kesalahannya dapat berdampak buruk pada situasi kerja. Isu-isu ini sangat kontroversial. Beberapa negara, seperti Hawaii, memiliki undang-undang yang secara khusus menghalangi pengusaha dari tindakan pemecatan karyawan yang terlibat dalam kasus hukum: negara lain tidak memiliki hukum-hukum tersebut. Selanjutnya, bisnis juga memiliki perlindungan khusus di bidang ini dengan beberapa hukum. Terlepas dari hukum melindungi berbagai pihak, para atasan sering ditempatkan dalam situasi sulit yang harus ditangani dengan sangat hati-hati. SUMBER: Adapted from Steve Bergsman, "Employee Conduct Outside the Workplace." HRMagazine, March 1991. pp, 62-64.

Chapter 15

Model Employment Termination Act (META)

Source Language	Target Language
The current state of wrongful discharge litigation is more like a lottery than a legal process. Some complainants become rich with awards for damages; others with similar complaints receive nothing. Neither the employers nor the employees benefit from such actions. To correct this problem, the Model Employment Termination Act (META) was introduced. One reason for the random outcomes in the courts for wrongful discharge cases is the ever-increasing commonlaw exception being developed on a case-by-case basis as states decide wrongful discharge cases brought on by terminations in employment-at-will situations. The main provision of META supports arbitration instead of court litigation for discharges. The arbitrator will be severely limited in the amount of damages that can be awarded, usually to back pay and up to four years of future pay. META also provides a universal definition of just	Kesalahan dari pemecatan ligitasi saat ini lebih seperti undian daripada proses hukum. Beberapa pengadu menjadi kaya dengan penghargaan atas beberapa kerugian tetapi orang lain dengan keluhan serupa tidak menerima apa-apa. Baik pengusaha maupun karyawan memanfaatkan tindakan tersebut. Untuk memperbaiki masalah ini, Model Employement Termination Act (META) diperkenalkan. Salah satu alasan untuk hasil acak di pengadilan untuk kasus-kasus pemecatan yang melanggar undang-undang adalah pengecualian **common-law** terus meningkat yang dikembangkan berdasarkan kasus-per kasus sebagaimana Negara telah putuskan bahwa kasus-kasus kesalahan pemecatan akibat pemecatan dalam situasi kerja karyawan. Penyediaan utama META untuk mendukung arbitrase malahan litigasi pengadilan untuk pemecatan. Arbiter akan sangat terbatas dalam jumlah ganti rugi yang dapat diberikan, biasanya

and unjust dismissals that could be used by all states. Just discharges would be those based upon performance problems, economic problems, company relocation, and the like. META favors the employers for several reasons. First, the threat of large settlements are gone; only back and front pay can be offered. Second, because just cause is clearly defined, there is no fear of a poor interpretation of the situation. Finally, an arbitrator, not the court system, decides the case. This is less costly and frequently quicker. The employee also receives some benefits. First, all employees must he made aware of the process when terminated. In the past, many suffered in silence hecause they did not know they had any other options. Also, because the termination policy is standardized across states, employees have a clearer idea of why and how the termination process works. SOURCE: Jeremy Fox and Hugh Hindman. "State to Address Model Termination Law." HRNews, January 1992. pp. 1-.	untuk ganti rugi dan sampai seterusnya membayar sampai 4 tahun . META juga memberikan definisi universal tentang pemecatan yang adil dan tak adil yang dapat digunakan oleh semua negara. Pemecatan yang adil akan didasarkan pada masalah kinerja, masalah-masalah ekonomi, perusahaan relokasi, dan sejenisnya. META memperkenankan para pengusaha karena beberapa alasan. Pertama, hilangnya ancaman dari permukiman besar; hanya kembali dan membayar secara kontan. Kedua, karena keadilan membuat definisi menjadi jelas, tidak ada ketakutan dalam situasi interpertasi yang buruk. Akhirnya, arbiter, bukan sistem pengadilan yang memutuskan kasus ini. Kasus ini lebih murah sering lebih cepat. Karyawan juga menerima beberapa manfaat. Pertama, semua karyawan harus diberi penjelasan dalam proses pemecatan. Di masa lalu, mereka menderita karena memendamnya dan mereka tidak tahu bahwa mereka punya pilihan lain. Juga, karena kebijakan pemecatan yang di standarilasikan di seluruh negara, karyawan memiliki ide yang lebih jelas tentang mengapa dan bagaimana proses terminasi bekerja. SUMBER: Jeremy Fox and Hugh Hindman. "State to Address Model Termination Law." HRNews, January 1992. pp. 1-.

Chapter 16

Using Teams Could be Hazardous to Your Company's Helath

Source Langauge	Target Language
Using employee teams to solve problems can be a tricky and difficult issue in light of a controversial 1992 NLRB ruling against Electromation, Inc.. of Elkhart, Indiana. Suppose that several employees approach a company's human relations manager, asking that smoking be banned in the plant. Other employees object to this outright ban and prefer that the current policy of designated smoking areas be maintained. The manager decides that the best way to resolve this conflict is to form an employee	Menggunakan tim karyawan untuk memecahkan masalah dapat menjadi isu yang sulit dan rumit dalam solusi permasalahan 1992 NLRB berkuasa terhadap Electromation, Inc. dari Elkhart, Indiana. Mengandalkan beberapa karyawan untuk pendekatan hubungan manajer dalam perusahaan, Meminta merokok itu dilarang di pabrik. Karyawan lain keberatan dengan larangan ini secara langsung dan lebih suka bila kebijakan merokok dapat dipertahankan. Peran manajer memutuskan cara

committee. This sounds like a good idea, but it may violate the law, according to the NLRB ruling.
In the case of Electromation, the Teamsters Union objected to committees that had been formed to deal with issues ranging from absenteeism to smoking policies: communication networks; attendance bonuses; and pay progression for premium positions.
The Teamsters contended that such committees violate a prohibition against company unions. The NLRB agreed. Compounding the problem, the NLRB confused the difference between what constiutes a company union and a team. The NLRB ruling bans employer domination of the team or any attempt to interfere with ongoing company and labor relationships. A team is defined very broadly as any group of two or more employees who discuss workplace problems with management members in an attempt to resolve them.

U.S. Representative Steve Gunderson (R.-Wisconslll) argues that the effect of this ruling may be very chilling to even the most successful employee involvements teams. He contends that "the effect is that management refinements in the workplace to create a more comfortable environment. to improve product quality or to meet employee concerns-including health and safety concerns-may be illegal if they result from dialogue between management and an employee group. . . how can any committeee talk about any issue in the workplace without crossing the fine line into conditions of work?"
For now, the issue is murky for human resource managers in a union environment as they attempt to balance the benefits of using teams with the possible repercussions of the ruling. Representative Gunderson has urged Congress to clarify the issues related to this ruling.

SOl Rn.: Adaptcd trom SIC\ c GUlldcr'on. "1\'LRB Muddics Rcgulatory W;ller,." Th(' lI,dl SI/'(',·/ Journal. February I. 1993.
p. A 10.

terbaik untuk menyelesaikan konflik ini adalah membentuk Komite karyawan. Ini adalah ide yang baik, Tapi mungkin dapat melanggar hukum menurut hukum NLRB.

Dalam kasus Electromation, Teamsters Union Objek, Komite yang telah dibentuk untuk menangani masalah-masalah mulai dari kehadiran kebijakan merokok: Kehadiran bonus, dan memajukan uang bonus.

The Teamsters berpendapat bahwa komite melarang sebuah larangan terhadap serikat pekerja perusahaan. The NLRB setuju.
Masalah yang bergabung adalah, NRLB kebingungan akan perbedaan antara mendirikan sebuah serikat perusahaan dan sebuah tim. Putusan NLRB melarang atasan untuk berdominasi di dalam sebuah tim dan melarang mengganggu keberlangsungan perusahaan dan hubungan tenaga kerja. Sebuah tim didefinisikan sangat luas sebagai kelompok yang terdiri dari dua atau lebih karyawan yang membahas masalah di tempat kerja dengan anggota manajemen lainnya dan mencoba untuk mengatasinya.
Amerika Serikat Perwakilan Steve Gunderson (R.-Wisconslll) berpendapat bahwa pengaruh dari putusan ini sangat dingin untuk kesuksesan keterlibatan tim karyawan. Dia berpendapat bahwa "Akibatnya adalah penyempitan menejemen di tempat kerja untuk menciptakan lingkungan yang lebih nyaman agar dapat meningkatkan kualitas produk, termasuk Kesehatan dan Keselamatan karyawan dalam kekhawatiran pelanggaran hukum jika mereka mengakibatkan dialog antara management dan grup karyawan ... Bagaimana cara setiap komite menyelesaikan beberapa masalah di tempat kerja tanpa melanggar kaidah yang ada dalam kondisi kerja? "

Untuk saat ini, masalah ini sangat rumit bagi manajer sumber daya manusia di lingkungan serikat sejak mereka mencoba untuk menyeimbangkan manfaat kegunaan tim dengan dampak yang memungkinkan dalam pemerintahan. Perwakilan Gunderson mendesak Kongres untuk memperjelas isu-isu yang berkaitan dengan putusan ini.

Chapter 16

Leadership Has a Price

Source Language	Target Language
In the summer of 1993, Northwest Airlines, the nation's fourth largest, was on the verge of bankruptcy. To avoid this dismal scenario, employees agreed to take an $886 million cut in wages. Top managers took an approximate 20 percent pay cut. Employees, including managers, received 34,2 percent ownership in the airline. CEO John J. Dasburg's agreement included a base salary of $-463.906 plus an incentive-based bonus of $450,705. Finally, Dasburg was paid a special $750,000 for restructuring Northwest's finances. The company justified these bonuses, saying it had to keep good people. The Machinist Union, though. objected to the annual bonuses and especially to the special $750.000. In an unusual move. Dasburg agreed to give it back. Commenting on the move, he said, "It's more important to this airline to accomplish its goal than it is for me to have another $750,000. Leadership sometimes has a price, and sometimes it includes my pocketbook." Management has generaIly maintained that executive compensation is solely an issue between the company, the board of directors, and its management team. Employees could make no legal claim on this issue, but CEO Dasburg's action may have been determined by both pragmatic and ethical considerations. SOl'RCt:: Adapted from "Northwest Air Chief Agrees 10 Give Back $750.000 Bonus under Union Pressure:' The \Vall Street loum,,'. March 28. I 'J'J-I.	Pada musim panas 1993, Northwest Airlines, Negara keempat terbesar, berada di ambang kebangkrutan. Untuk menghindari skenario suram, karyawan setuju untuk memotong $ 886.000.000 upahnya. Top manajer mengambil perkiraan 20 persen upah untuk dipotong. Para karyawan, termasuk manajer, menerima 34,2 persen kepemilikan di maskapai ini. perjanjian CEO John J. Dasburg termasuk gaji pokok dari $ -463,906 ditambah dengan bonus insentif $ 450.705. Akhirnya, Dasburg membayar $750.000 khusus untuk restrukturisasi keuangan Northwest's. Perusahaan dibenarkan akan adanya bonus ini, dimaksudkan untuk menjaga kinerja para karyawan. Tetapi, The Machinist Union, keberatan untuk bonus tahunan ini dan terutama akan jumlah khusus $750,000. Dengan tindakan yang tidak biasa. Dasburg setuju untuk mengembalikannya. Mengomentari tindakannya, ia berkata, "lebih penting bagi maskapai penerbangan ini untuk mencapai tujuannya daripada mendapatkan $750.000. Kepemimpinan kadang-kadang memiliki harga, dan kadang-kadang itu termasuk harga di dompet saya." Manajemen biasanya menyatakan bahwa kompensasi eksekutif adalah semata-mata sebuah masalah antara perusahaan, dewan direksi, dan tim manajemennya. Karyawan dapat mengajukan tuntutan hukum atas masalah ini, tetapi tindakan CEO Dasburg mungkin telah ditentukan oleh pertimbangan pragmatis dan etika.

Chapter 16

Negotiation Rules to Follows to Reach an Agreement

Source Language	Target Language
Robert J. Harding, a veteran labor negotiator, offers seven rules to follow in negotiations to enhance the chances of reaching agreement. 1. Use the preliminary meetings to set the ground rules for future sessions. For example, the negotiators might agree that negotiations will take place during normal business hours, not in all-night marathon sessions. 2. Document carefully all meetings. Include who was there, what was said, what the intent was behind contract language, and what proposals and counterproposals were made. At the end of each day's session, the note taker can dictate the outlines of the sessions and have typewritten documents prepared for review. Missing information or disagreement can be filled in. This documentation will help not only in the negotiation process but also in interpreting the contract once it is signed. 3. If the company CEO is well regarded by the employees, consider using him or her in certain negotiating sessions, particularly the early ones. This helps the CEO understand the position of the union. 4. Within the bounds of what is legal, establish a comprehensive file on the in-plant union negotiating committee. This can be a basis for better participation and drawing out the union members who are perhaps the most qualified to speak on a given issue. For instance, if a worker has been with the company 20 years and a management representative believes that the current proposal might not benefit her, the representative might post a question such as. "Janet. are you aware that the current proposal will give workers with 20 years' seniority only about half the bendits as those who have been with the company from 5 to 10 year?"' 5. Accept union negotiators as equal peers. Never underestimate their abilities. A condescending	Robert J. Harding, seorang negosiator buruh veteran, menawarkan tujuh aturan untuk mengikuti perundingan dalam meningkatkan kemungkinan pencapaian kesepakatan. 1. Gunakan pertemuan awal untuk menetapkan aturan dasar bagi sesi masa depan. Sebagai contoh, para perunding mungkin setuju bahwa negosiasi akan berlangsung selama jam kerja normal, tidak dalam semua malam-sesi maraton. 2. Semua dokumen yang ada saat rapat, meliputi siapa saja yang berada disana, apa saja yang di bicarakan, apa tujuan di balik bahasa kontrak, dan usulan dan balasan apa yag sudah dibuat. Pada akhir sesi setiap harinya, para pencatat dapat menentukan garis besar sesi dan mempersiapkan dokumen yang sudah diketik untuk ditinjau kembali. Kesalahan informasi atau perbedaan pendapat dapat dimasukan ke dalam dokumen. Dokumentasi ini akan membantu tidak hanya dalam proses negosiasi tetapi juga dalam interpreting setelah kontrak ditandatangani. 3. Jika perusahaan CEO dihormati dengan baik oleh para karyawannya, pertimbangkan untuk menggunakan para pencatat dalam sesi negosiasi tertentu, terutama pada sesi negosiasi awal. Hal ini membantu memahami posisi CEO serikat. 4. Dalam batas-batasan hukum, membuat sebuah file yang komprehensif di serikat pekerja di pabrik-komite negosiasi. Hal ini dapat menjadi partisipasi dasar yang lebih baik dan menggambarkan anggota serikat yang mungkin dapat paling memenuhi syarat untuk berbicara mengenai masalah tertentu. Misalnya, jika seorang pekerja telah bekerja di perusahaan selama 20 tahun dan perwakilan manajemen yakin bahwa proposal saat ini mungkin tidak menguntungkan dirinya, wakil nya bertanya,"Janet apakah anda sadar bahwa proposal saat ini akan memberi para pekerja dengan senioritas 20 tahun hanya sekitar setengah bendits sebagai orang-orang yang telah bergabung dengan perusahaan dari 5-10 tahun?" 5. Terimalah perunding serikat sebagai rekan yang setara. Jangan pernah meremehkan kemampuan mereka. Sikap merendahkan bisa

attitude can hurt the process and may result in winning an ego battle but losing the contract war. Many of the union people are street smart and savvy when it comes to negotiations. 6. Sustain strong communication links with managers and first-line supervisors after the contract is settled. They are the ones who actually administer the contract on a day-to-day basis. 7. If an impasse is reached, consider federal mediation. This demonstrates good faith and a commitment to avoid a bitter labor dispute. SOURCE: Adapted from Roben 1. Harding. "Seven Tips for Successful Collective Bargaining:' pp. 220-221.	menghambat proses dan dapat menyebabkan kemenangan pertempuran ego tetapi kehilangan kontrak perang. Banyak orang serikat yang cerdas dan sangat ahli ketika datang ke perundingan. 6. Pertahankan hubungan komunikasi yang kuat dengan para manajer dan supervisor pertama setelah kontrak diselesaikan. Mereka adalah orang-orang yang benar-benar mengelola kontrak setiap hari. 7. Jika menemukan kebuntuan, pertimbangkan mediasi federal. Hal ini menunjukkan itikad dan komitmen baik untuk menghindari pahitnya perselisihan perburuhan.

Strategic Seperation

HR Challenge

Disgruntled Customers – A Big Disadvantages of Downsizing

Source Language	Target Language
The story of former AT&T customer Gary Russell, telecommunications chief at KeyCorp in Albany, New York is not all uncommon. Russell complained that AT&T circuits were constantly out of service. Whenever he called for help, he received no response. Finally, he offered his business to a competitor of AT&T. The competition gladly accepted the challenge and things have run smoothly ever since, Russell believes that AT&T is continuing to treat its customers as if it were the only game in town when that is no longer true. In actuality, AT&T is having trouble managing its downsizing. Take for example. Al Caron, who was a technician at AT&T for over seven years. He said the pressure of trying to keep his family intact after three moves in one year was more than he could take. It appears that the determination of AT&T to become efficient and flexible through restructuring. may come at the expense of its reputation for reliability, which is central to its success. Losing qualified employees such as Caron has forced AT&T to subcontract work. One angry AT&T customer who is paying a great deal of money for an AT&T maintenance contract feels	Kisah mantan pekerja AT&T, Gary Russell, Kepala telekomunikasi di KeyCorp, Albany, New York, merupakan cerita yang jarang terjadi. Russell mengeluhkan bahwa pelayanan AT & T selalu tidak memuaskan. Setiap kali dia meminta bantuan, ia tidak mendapat tanggapan. Akhirnya, ia menawarkan bisnisnya kepada pesaing dari AT & T. Mereka senang menerima tantangan Russell dan menjalin kerja sama yang baik sejak saat itu. Russell yakin bahwa AT&T akan terus memperlakukan karyawannya seolah-olah sebuah permainan dan tidak lagi benar. Pada kenyataannya, AT & T mengalami kesulitan dalam mengelola perampingan perusahaan. Contohnya, Al Caron, seorang teknisi di AT & T yang bekerja selama lebih dari tujuh tahun. Dia mengatakan bahwa berusaha untuk menjaga keutuhan perusahaan setelah tiga kali mengalami kegoncangan dalam satu tahun adalah sebuah tekanan baginya. Hal ini muncul saat AT & T menjadi efisien dan fleksibel melalui sebuah restrukturisasi dengan mempertaruhkan reputasi untuk menjadi perusahaan yang dapat diandalkan, yang merupakan pusat dalam keberhasilannya.

cheated when a non AT&T employee shows up to work on the system, especially when the subcontractor has been shown how to get into the system and how it works. More significant problems have also been traced to AT&T. In September 1991, a voice communications outage in the Northeast crippled Wall Street and closed down the air traffic control system on the East Coast. Major problems, such as a loss of service quality due to downsized staffing levels, can create a positive outcome-for competitors. For example. in the long distance market. AT &T's market share fell from 80 percent in 1989 to 61 percent in 1991. Competitors MCI and Sprint are eagerly picking up disgruntled AT &T customers. It appears that AT&T realized that its reputation was on the line. One advertising campaign simply asked fur old AT&T customers to come back. The company also offered to waive the switchover fee for its returning customers and to pay to switch the customers back if they were not satisfied with the service they receive. Despite these and other more recent highly focused marketing campaigns, AT&T's market share remained at 60 percent in 1995, indicating that downsizing losses in market share may be difficult to regain. SOURCE: Adapted from John Keller. "Some AT &T Clients Gripe That Cost Cuts Are Hurting Service." The Wall Street Journal. January 24. 1992, pp. AI +; and Subrata K Chakra\'arty. "Nimble Upstart," Forbes. May 8.1995. pp. 96-99.	AT&T Kehilangan karyawan-karyawannya yang berkualitas seperti Caron, membuat AT&T melakukan kontrak kerja terhadap karyawannya. Satu dari karyawan AT&T yang merasa marah karena membayar uang kontrak maintenance dalam jumlah besar, ia merasa dicurangi ketika mengetahui seorang non karyawan AT&T muncul dan bekerja pada sistem yang sama, terutama ketika subkontraktor menerangkan tentang cara kerja. masalah penting lainnya juga telah dilacak ke AT & T. Pada bulan September 1991, komunikasi suara outage di Northeast lumpuh dan Wall Street menutup sistem control lalu lintas udara di Eash Coast Masalah utama, seperti penurunan kualitas layanan karena tingkat perampingan staf, dapat berdampak positif untuk para pesaing. Sebagai contoh. di pasaran. Saham AT & T turun dari 80 persen pada tahun 1989 menjadi 61 persen pada tahun 1991. MCI dan Sprint pesaing AT&T sangat senang dan puas untuk menculik pelanggan AT&T . Tampak bahwa AT&T menyadari bahwa reputasinya sedang terancam. Satu kampanye iklan meminta karyawan lama AT&T untuk kembali. Perusahaan juga menawarkan untuk membayar biaya penggantian untuk karyawan dan membayar untuk mengaktifkan kembali karyawan jika mereka tidak puas dengan layanan yang mereka terima. Meskipun AT&T telah menyanggupi kampanye tersebut, tetapi saham AT&T kembali turun menjadi 60 persen pada tahun 1995, yang mengindikasikan bahwa kerugian perampingan di pangsa pasar akan sulit untuk kembali. SUMBER: Adapted from John Keller. "Some AT &T Clients Gripe That Cost Cuts Are Hurting Service." The Wall Street Journal. January 24. 1992, pp. AI +; and Subrata K Chakra\'arty. "Nimble Upstart," Forbes. May 8.1995. pp. 96-99.