THE COMPANY PROFILES OF PT. INTI

Located in Bandung, West Java with 695 employees (on March 2009), PT. INTI (Indonesian Telecommunication Industry) has involved in telecommunication business for 35 years. INTI main customers includes "The Big Four" Indonesian telecommunication operators; Telkom, Indosat, Telkomsel and XL.

Since the growth of convergence technology trends between telecommunication technology and information technology (IT), INTI has transformed its business orientation from pure manufacturing based industry to be system solution based industry, especially in the information and communication system and technology integration area.

At the last two years INTI gives the solution to fix cellular network and developes new products such as IP PBX, NMS (Network Management System), SLIMS (Subscriber Line Management System), NGN Server, VMS (Video Messaging System), GPA (General Purpose Agent, SNMP based control and monitoring tools), Interface Monitoring System for CDMA network and Disaster Forecasting and Warning System.

In 2009, PT. INTI look for the new business chance in IT industry, includes the opportunity to deliver one of Indonesia biggest dream and challenge, the cheap notebook. It has become a big challenge for PT. INTI.

Status of the Company

PT.INTI is the public company operated by the organizer of Strategic Telecommunication Industries. It focuses on the development of telecommunication device. PT. INTI is the independent company stated by the status of *Ltd.* and accompany with other Telecommunication Companies on its operational.

Strategy of the Company

Main strategies in the period 2006-2010 focused on the field of infocomm services emphasized on developing "Infocom Systems & Technology Integration (Isti)."

Vision

Being the first choice for the customers in transforming dream to reality is the vision of PT. INTI.

Mission

- Focusing the business on the activities of engineering services appropriate with the specifications and consumer demand
- Maximizing the value of the company and seeking growth that is sustainable
- Serving as a main drivers in domestic industry development

Terms of Work

PT INTI (Persero) has handled the trade of products and services for developing telecommunication infrastructure. The three kinds of job included are:

1. Fixed Telecommunication Networking (JTT)
2. Wireless Telecommunication Networking (JTS)
3. Integration Technology Services (JIT)

Besides, for the development of products and services in the future, PT. INTI also focuses on engineering service such as hardware products that out-sourced into the competitive global vendor. Those are:

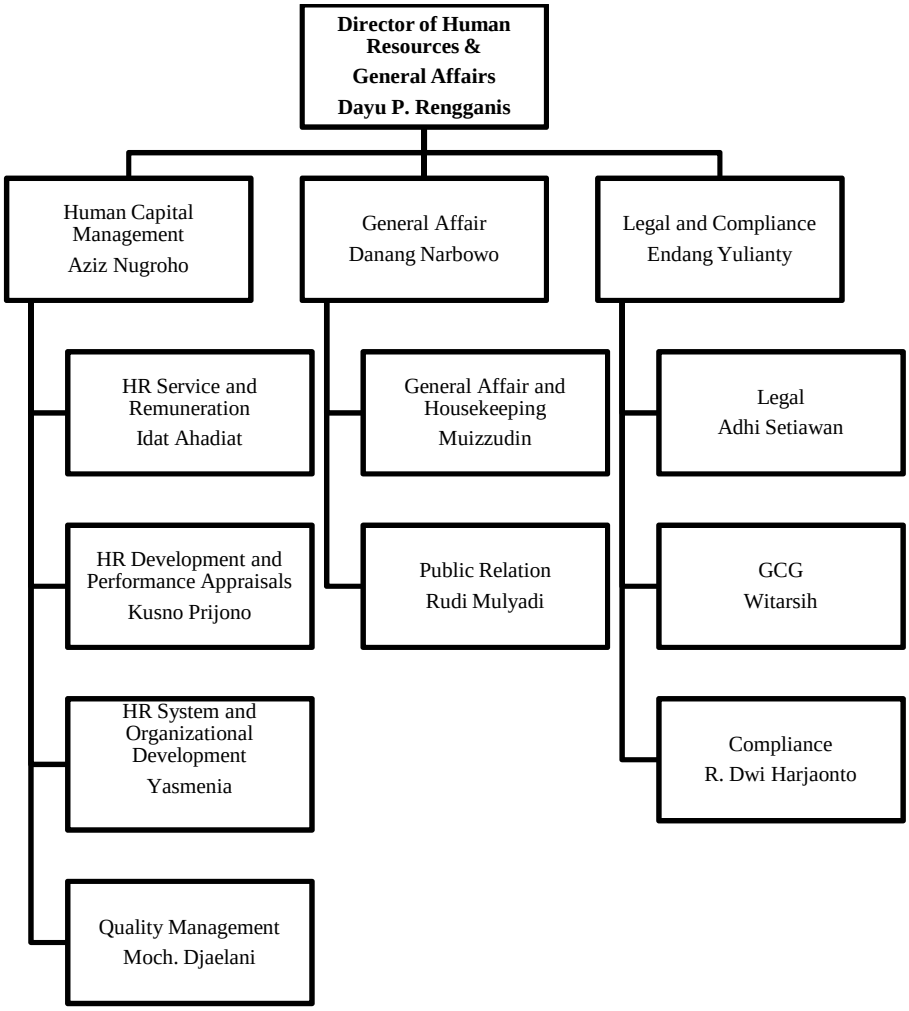
1. Information and communication system: Networking Management, Hardware and Software Development, Maximum Networking , and Solution of Information Technology
2. Integrated Technology: Management of Developing Project, Networking Design, Logistic Integration Related to The Science, Integration of Communication System, and Application Services Provider

Branch Office

Wisma Bisnis Indonesia Lt. XI Jl. S. Parman Kav. 12 Slipi
West Jakarta
11410

Phone: +62 21 5307161 Fax: +62 21 5307162
email: eb@inti.co.id

THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF HUMAN RESOURCES AND GENERAL AFFAIR DIVISION



Human Resource Challenge parts in a book titled Strategic Human Resource Management by Anthony Perrewe Kacmar.

Chapter 3 : Formulating a Corporate and Human Resource Strategy
HR CHALLENGE : MEGATRENDS

Source Language	Target Language
John Naisbitt and Patricia Aburdene lead an organization dedicated to identifying very large social, economic, political, and technological changes in our society. According to Naisbitt and Aburdene, megatrends, or the large societal shifts taking place, form the context for life. Indeed, megatrends will likely impact career and job decisions, travel, investments, place of residence, and business decisions. The organization finds these megatrends by systematically analyzing the media over time. Staff members scan newspaper, television, radio. and other media reports. According to Naisbitt. one can begin to see patterns emerging in what the media covers versus what it does not. The concerns and directions of society are soon apparent. In the early I 980s, Naisbitt introduced us to Megalrends, 10 trends for the 1980s. In 1990, Naisbitt and Aburdene revealed the 10 Megatrends for the 1990s and beyond in Megalrends 2000. In Megatrellds, Naisbitt correctly noted the shift in the United States from an industrial society to an information society, a new emphasis on networking, the continued move to the Sunbelt, and the move to a world economy. The following are the shifts that Naisbitt and Aburdene described in Megatrends 2000. 1. The Booming World Economy: The economic forces of the world are surging across national borders,	John Naisbitt dan Patricia Aburdene membangun suatu perusahaan yang didedikasikan untuk memperkenalkan dunia sosial, ekonomi, politik dan teknologi secara luas kepada masyarakat umum. Menurut mereka, megatrend atau perubahan kehidupan dalam bermasyarakat, telah membentuk paradigma baru dalam kehidupan, yang sebenarnya akan sangat berpengaruh dalam hal karir dan pekerjaan, travel, investasi, tempat tinggal, serta bisnis. Perusahaan ini dapat menyimpulkan pengaruh-pengaruh tersebut berdasarkan proses analisis media secara sistematis yang dilakukan setiap saat. Para pegawainya selalu mengamati perkembangan yang ada dalam koran, televisi, radio dan media lainnya. Menurut Naisbitt, seseorang dapat mempertimbangkan apa yang diperlihatkan media dengan apa yang tidak. Perhatian dan pandangan masyarakatpun seketika tertuju. Pada sekitar tahun 1980an, Naisbitt memperkenalkan Megatrend, 10 trend pada tahun 1980an. Pada tahun 1990, Naisbitt dan Aburdene memaparkan 10 Megatrend yang ada di tahun 1990an dan di luar dari Megatrend 2000. Naisbitt menandai dengan tepat perubahan yang terjadi di United States dari masyarakat industri menjadi masyarakat yang informatif, memiliki tekanan baru dalam jaringan kerja, kemudian berpindah ke Sunbelt, dan pada akhirnya menjadi

resulting in more democracy, more freedom, more trade, more opportunity, and greater prosperity. 2. Renaissance in the Arts: In the final years before the millennium there will be a fundamental ... shift in leisure time and spending priorities ... the arts will gradually replace sports as society's primary leisure activity. 3. The Emergence of Free Market Socialism: The world is undergoing a profound shift from economies run by governments to economies run by markets. 4. Global Lifestyles and Cultural Nationalism: The world is becoming more cosmopolitan, and we are all influencing each other. 5. Privatization of the Welfare State: Globally the key to transforming socialism and the welfare state is ... privatization of state enterprise and private stock ownership. 6. The Rise of the Pacific Rim: Today the Pacific Rim is undergoing the fastest period of economic expansion in world history. 7. Decade of Women in Leadership: After two decades of quietly preparing, gaining experience, and being frustrated with the male establishment, women in business are on the verge of revolutionary change. 8. The Age of Biology: We are shifting from the models and metaphors of physics to the models and metaphors of biology to help us understand today's . . . opportunities. . . . Biology as a metaphor suggests: information intensive, micro, inner-directed, adaptive, holistic.	masyarakat ekonomi kelas dunia. Berikut ini adalah perubahan-perubahan yang dikemukakan Naisbitt dan Aburdene mengenai Megatrens 2000. Meledaknya Pertumbuhan Ekonomi Dunia: Pertumbuhan ekonomi tersebut berdampak pada adanya batas wilayah negara, lebih banyaknya bentuk demokrasi, kebebasan, perdagangan, peluang dan kesejahteraan yang lebih baik. Renaissance dalam Dunia Seni: Pada tahun-tahun terakhir sebelum milenium akan ada hal yang bersifat fundamental ... pergeseran waktu luang dan prioritas pengeluaran ... seni secara bertahap akan menggantikan posisi olahraga sebagai kegiatan rekreasi favorit masyarakat. Munculnya Sosialisme Pasar Bebas : Perekonomian mengalami perubahan yang cukup drastis. Perekonomian yang sebelumnya dijalankan oleh pemerintah, kini mulai digerakkan oleh pasar. Gaya Hidup Modern dan Budaya Nasionalisme : Masyarakat di seluruh dunia menjadi lebih kosmopolitan dan saling mempangaruhi satu sama lain. Privatisasi dalam kesejahteraan masyarakat : Secara global, kunci dalam perubahan kehidupan sosial dan kesejaheraan suatu negara adalah adanya privatisasi perusahaan negara dan kepemilikan saham swasta. Munculnya Rim Pasifik : Saat ini Rim Pasifik mengalami periode ekspansi ekonomi tercepat sepanjang sejarah dunia. Dekade Wanita dalam Kepemimpinan : Setelah dua dekade mempersiapkan dengan diam-diam, mendapatkan pengalaman, dan terhambat oleh ketetapan kaum adam, para wanita karir kini berada diambang perubahan revolusioner. Era Biologi : Kita berubah dari model dan metafora fisika menjadi model dan metafora biologi untuk membantu kita

9. Return to Religion: At the dawn of the third millenium there are unmistakable signs of a worldwide multidenominational religious revival. 10. Triumph of the Individual: The great unifying theme at the conclusion of the 20th century is the triumph of the individual. The triumph of the individual signals the demise of the collective. SOURCE: John Naisbill and Patricia Aburdene, Megatrends 2000: Ten New Directions for the 19905 (New York: Morrow, 1990).	dalam memahami yang terjadi pada hari ini ... peluang ... Biologi sebagai metafora mengacu pada : informasi intensif, mikro, inner-directed, adaptif, holistik. Kembali ke Agama: Pada awal milenium ketiga terdapat gejala-gejala yang nampak dari kebangkitan agama di seluruh dunia multidenominational. . Keberhasilan Seseorang: Topik terpopuler pada akhir abad ke-20 adalah tentang keberhasilan seseorang. Keberhasilan tersebut berarti milik kita bersama. . Sumber : John Naisbill and Patricia Aburdene, Megatrends 2000: Ten New Directions for the 19905 (New York: Morrow, 1990).

Chapter 3 : Formulating a Corporate and Human Resource Strategy
HR CHALLENGE : Super-Lube's Sustainable

Source Language	Target Language
Super-Lube 10 Minute Oil Change is a Tallahassee, Florida, based corporation involved in the quick oil change business. This market is relatively new and offers drive-in, drive-out convenience in oil changes and lubrication. Over one hundred separate firms operate in this market; Jiffy-Lube is the largest. With 51 stations, Super-Lube ranked as the number one independent lube facility in the market nationally in 1994. **Quick-Lube Industry** The quick-lube industry began in the late 1970s in the upper Midwest. Its primary offering is convenience, since the customer does not have to leave the car for a long period of time for servicing. The primary services provided are oil changes and lubrications, although some companies also provide free tire fills, tune-ups, and	Super-Lube 10 Minute Oil Change adalah sebuah perusahaan di Tallahassee, Florida, yang bergerak dalam bisnis ganti oli dengan cepat. Perusahaan ini relatif baru dan menawarkan kenyamanan yang menyeluruh dalam penggantian oli dan pelumas. Perusahaan ini memiliki lebih dari seratus cabang; Jiffy-Lube adalah yang terbesar. Dengan 51 stasiun, Super-Lube berhasil meraih peringkat nomor satu yang memiliki fasilitas lube independen di pasar nasional pada tahun 1994. **Quick-Lube Industri** The quick-lube industry dirintis pada akhir 1970-an di Midwest bagian atas. Penawaran utamanya adalah kenyamanan, karena pelanggan tidak harus meninggalkan mobil untuk jangka waktu yang panjang selama proses pelayanan. Pelayanan utamanya adalah penggantian oli dan

brake checks. The quick-lube industry has grown rapidly because of the demise of full-service gas stations and the rise of self-service brought on by the oil crisis. The social trend toward greater convenience also has been a major reason for the success of the industry. It is estimated that one-third of the oil change business is now handled by quick-lube type stations, one-third by garages, service stations, and auto dealers, and one-third by doit-yourselfers. Analysts believe the quick-lube sector will grow rapidly to perhaps two-thirds of the market by 1996. **Super-Lube** The strategy of Super-Lube can be explained as follows: to be absolutely the best fast oil change facility in the market areas served and to gain a position of clear market dominance therein. Strategic priorities follow: . 1. Complete customer satisfaction through friendly, competent, and courteous service. 2. Highest consistent standards of performance. 3. High level of employee job satisfaction and opportunity for advancement. 4. Comparatively high return to stockholders within a three-year period. Since its founding in 1983, the company has emphasized fast, competent, courteous service as its key trademark. It prides itself on clean, attractive stations that will make both male and female customers feel comfortable. Human resources have always played a key role in overall corporate strategy. Bright, helpful, courteous people are hired at substantially above minimum wage.	pelumas, meskipun beberapa perusahaan juga menyediakan ban tubles, tune-up, dan cek rem. The quick-lube industry telah berkembang dengan pesat karena tidak adanya pelayanan yang menyeluruh di SPBU dan kelangkaan oli. Tren di masyarakat yang mengedepankan kenyamanan yang prima juga menjadi alasan utama yang menentukan keberhasilan suatu industri. Diperkirakan bahwa sepertiga dari bisnis ganti oli saat ini dikuasai oleh stasiun Quick-Lube, sepertiga bengkel, dan dealer mobil juga dikuasai Quick-Lube, dan sepertiga lainnya oleh perusahaan lain. Para analis percaya Quick-Lube akan tumbuh pesat, bahkan mampu menguasai dua-pertiga dari pasar di tahun 1996. **Super-Lube** Berikut adalah strategi yang digunakan Super-Lude: Untuk menjadi perusahaan yang handal dalam usaha penggantian oli dengan cepat yang unggul dan mendominasi di pasaran, berikut adalah strategi prioritas yang harus dilakukan: 1. Memenuhi kepuasan pelanggan dengan keramahan, kecekatan, dan kesantunan . 2. Memiliki standar konsistensi kinerja yang tinggi. 3. Memiliki tingkat kepuasaan pelayanan yang tinggi dan selalu ditingkatkan. 4. Berprospek tinggi bagi para pemegang saham dalam jangka waktu tiga tahun. Sejak didirikan pada tahun 1983, perusahaan ini telah diarahkan untuk memberikan pelayanan yang cepat, kompeten dan ramah sebagai daya jual utamanya. Hal yang membanggakan dari perusahaan ini adalah memiliki stasiun yang menarik yang membuat siapapun

Employees are thoroughly trained in the Super-Lube way-from both technical and customer relations standpoints. Within six months, employees are placed on a merit bonus system that supplements their pay. The company projects growth to 61 stations by 1997. All stations and land are company owned; none are franchised. Total sales were about $10 million in 1993 with net operating revenue about $1.2 million. Company founder and president, John Lewis, attributes the bulk of the company's success to the outstanding employees it has been able to attract and hold. The company has a very good reputation in the entire industry with respect to employee competence and courtesy. Super-Lube shows how a firm was able to use its human resources to help it achieve a strategic competitive advantage in the marketplace. The overall corporate strategy of dominance in a limited number of markets was achieved by being the first in these markets and then using well-trained, polite employees to obtain and keep customer loyalty. SOURCE: Adapted from "Special Stockholders' Meeting Report," Super-Lube 10 Minute Oil Change (Tallahassee, Florida, 1994), p. 1.	pelanggannya merasa nyaman. Sumber daya manusia selalu menduduki peranan penting dalam menjalankan strategi perusahaan secara keseluruhan. Jika seseorang mempunyai kecerdasan, manfaat bagi orang lain dan beretika, tentu ia akan mendapatkan gaji yang jauh di atas upah minimum. Sebelum dipekerjakan, para karyawan Super-Lube ditraining terlebih dahulu mengenai hal teknis dan bagaimana cara menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan. Setelah bekerja selama 6 enam bulan, karyawan berhak menerima bonus tambahan sesuai dengan prestasi kinerjanya. Pada tahun 1997, perusahaan ini mengalami peningkatan dalam segi kuantitas yang berkembang menjadi 67 stasiun. Semua stasiun dan tanah perusahaan ini bukanlah waralaba. Total omset yang diraih pada tahun 1993 sekitar $ 10 juta dengan pendapatan usaha bersih sekitar $ 1,2 juta. John Lewis, pendiri sekaligus direktur perusahaan ini, mengkaitkan sebagian besar kesuksesan perusahaan dengan kematangan kinerja karyawan telah mampu menjadi daya tarik tersendiri. Perusahaan ini memiliki reputasi yang sangat baik di kalangan industri yang juga unggul dalam hal kinerja para karyawannya . Super-Lube merupakan contoh perusahaan yang menitikberatkan sumber daya manusia dalam mencapai keuntungan kompetitif yang strategis di pasaran. Secara keseluruhan strategi perusahaan didominasi oleh jumlah pesaing yang terbatas namun menjadi yang pertama yang ada di pasaran

	dan adanya training terpadu bagi para karyawan serta mengandalkan keramahan karyawannya dalam mencapai dan mempertahankan loyalitas pelanggannya. Sumber: Adapted from "Special Stockholders' Meeting Report," Super-Lube 10 Minute Oil Change (Tallahassee, Florida 1994), p. 1

Chapter 4 : Equal Employment Opportunity and Managing Diversity
HR CHALLENGE : Double Damages for Age Discrimination

Source Language	Target Language
In Brown v. M&M Mars (1989), the U.S. Court of Appeals for the 7th Circuit ruled that to receive double back pay damages under the federal Age Discrimination and Employment Act (ADEA), a plaintiff does not need to prove that the employer's conduct was "outrageous," only that the employer knew or demonstrated reckless disregard for the discrimination laws regarding older workers. Brown had been a supervisor since 1978 and was discharged in 1983 for not handling a production problem properly. Rejecting the company's position that the discharge was based upon performance, the jury found that age was a determining factor. The 7th Circuit confirmed the jury's finding that the company's articulated reasons for discharging Brown were a coverup and that there was sufficient circumstantial evidence to support the jury's award of double damages. SOURCE: Resource: Legal Report, Society for Human ResourCe Management, October 1989, p. 15.	Dalam pengamatan Brown v. M & M Mars (1989), Pengadilan AS yang menyatakan banding untuk 7th Circuit menyatakan bahwa untuk menerima ganti rugi pembayaran dua kali lipat dari federal *Age Discrimination and Employment Act* (ADEA), penggugat tidak perlu membuktikan bahwa atasannya telah melakukan tindakan yang memalukan, cukup dengan memaparkan sikap ketidakpedulian atasannya terhadap sikap buruknya itu dalam hal mengabaikan hukum diskriminasi terhadap karyawan yang lebih tua. Brown telah menjadi pengawas sejak tahun 1978, namun pada tahun 1983 ia dirumahkan karena tidak menangani masalah produksi dengan benar. Menolak penempatan perusahaan yang pemecatannya didasarkan pada kinerja, juri menyimpulkan masa tersebut merupakan faktor yang menentukan. 7th Circuit mengkonfirmasi pernyataan juri yang menyebutkan alasan yang dikemukakan perusahaan dalam hal pemecatan Brown terkesan ditutup-tutupi, selain itu ada bukti yang cukup untuk mendukung kecurangan ganda yang dilakukan oleh juri. Sumber : Resource: Legal Report, Society

	for Human ResourCe Management, October 1989, p. 15.

Chapter 4 : Equal Employment Opportunity and Managing Diversity
HR CHALLENGE : Rx for AIDS in the Workplace

Source Language	Target Language
The prescription for dealing with Acquired Immune Deficiency Syndrome (AIDS) in the workplace continues to be education. Through the efforts of government agencies, employers, and local groups, most members of the population now realize that AIDS cannot be spread by the casual contact that is encountered in the workplace. The incidence of AIDS among health-care professionals dealing with AIDS patients has remained remarkably low. In fact, many people have not yet had to deal with a co-worker, a family member, or a friend who has tested HIV positive and progressed through the disease process. The situation will surely change during the 1990s. Even the conservative estimate of the Centers for Disease Control (which calculated that 800,000 to 1.3 million Americans were infected with the AIDS virus by 1990) indicates that it is likely that employees in large organizations will.know one or more persons infected with the AIDS virus. The need for the dissemination of accurate information about all aspects of AIDS will thus be critically important in the years to come. Assistance programs will be dealing with more and more employees infected with the AIDS virus. Education will be the method by which human resource managers deal with the guilt, anger, fear, and concern of employees.	Penanggulangan *Acquired Immune Deficiency Syndrome* (AIDS) di lingkungan kerja terus menjadi sorotan untuk dipelajari. Dengan bantuan dari lembaga pemerintah, para pengusaha, dan beberapa komunitas, sebagian besar masyarakat kini menyadari bahwa AIDS tidak dapat ditularkan melalui kontak biasa seperti yang ditemui di tempat kerja. Usaha penanganan AIDS itu sendiri di kalangan para pakar kesehatan yang menangani langsung pasien AIDS masih sangat rendah. Bahkan, banyak orang tidak mau berurusan dengan rekan kerja, anggota keluarga, atau teman yang positif mengidap HIV sepanjang hidupnya. Situasi ini pasti akan berubah pada tahun 1990-an. Bahkan perkiraan konservatif dari Pusat Pengawasan Kesehatan (yang diperkirakan 800.000 dari 1,3 juta orang Amerika terinfeksi virus AIDS pada tahun 1990) menunjukkan bahwa kemungkinan besar karyawan dalam suatu perusahaan besar pasti akan mengetahui seseorang (atau bahkan lebih) yang terinfeksi virus AIDS. Kebutuhan akan sosialisasi informasi yang akurat mengenai hal-hal yang berhubungan dengan AIDS akan sangat diperlukan di tahun-tahun mendatang. Program bantuan tersebut juga akan berhubungan dengan lebih banyaknya karyawan yang terinfeksi virus AIDS. Pendekatan yang bersifat edukatif akan menjadi cara yang tepat bagi para manejer

The courts have consistently ruled that AIDS sufferers are covered by existing handicap laws; therefore, discrimination against employees testing positive for AIDS is illegal. It is imperative for employers to ensure that these employees' rights are maintained and that confidentiality is a requirement. The following guidelines developed by the Citizens' Commission on AIDS for New York City should form the basis for the development of policies that deal with AIDS in the workplace. Similar guidelines have been developed by other cities, including Boston, San Francisco, Chicago, Philadelphia, and Miami. • Employees with AIDS or HIV infection are entitled to the same rights and opportunities as people with other serious or life-threatening illnesses. • Employment policies must comply with laws and regulations. • Employment policies should be based on scientific and epidemiological evidence that people with AIDS or HIV infection do not pose a risk of transmission of the virus to co-workers through ordinary contact • The highest levels of management and union leadership should unequivocally endorse nondiscriminatory employment policies and educational programs about AIDS. • Employers and unions should communicate their support of these policies to workers in simple, clear, and unambiguous terms. • Employers should provide employees with sensitive, accurate, and up-to-date education about risk reduction in their personal lives.	sumber daya manusia dalam mengatasi rasa bersalah, marah, takut, dan rasa khawatir para karyawan. Badan hukum menyatakan bahwa penderita AIDS secara konsisten dilindungi oleh hukum yang berlaku; Oleh karena itu, diskriminasi terhadap karyawan pengidap AIDS adalah ilegal. Maka para pemimpin perusahaan harus memastikan terjaganya hak-hak dan kerahasiaan karyawan dengan baik sesuai dengan yang dipersyaratkan. Panduan yang dikembangkan oleh Citizens 'Komisi AIDS untuk New York City berikut mungkin dapat menjadi dasar untuk pengembangan kebijakan mengenai AIDS di tempat kerja. Panduan serupa telah dikembangkan di kota-kota lain, seperti Boston, San Francisco, Chicago, Philadelphia, dan Miami. • Karyawan dengan AIDS atau terinfeksi HIV berhak atas hak-hak dan peluang yang sama dengan penderita penyakit serius lain yang mengancam hidupnya. • Kebijakan Ketenagakerjaan harus mematuhi hukum dan peraturan yang ada. • Kebijakan Ketenagakerjaan harus didasarkan pada bukti ilmiah dan epidemiologi bahwa orang dengan AIDS atau infeksi HIV tidak menimbulkan risiko penularan kepada rekan kerjanya melalui kontak biasa. • Pimpinan manajemen dan kepemimpinan serikat pekerja harus tegas mendukung kebijakan kepegawaian yang tidak diskriminatif dan mendukung program pendidikan tentang AIDS. • Para pemimpin perusahaan dan serikat pekerja harus menyampaikan dukungan

• Employers have a duty to protect the confidentiality of employees' medical information. • To prevent work disruption and the rejection by coworkers of an employee with AIDS or HIV infection, employers and unions should undertake education for all employees before such an incident occurs and as needed thereafter. • Employers should not require HIV screening as part of general preemployment or workplace physical examination. • In those occupational settings where there may be a potential risk of exposure to HIV, employers should provide training and equipment for infection control procedures. SOURCE: Adapted from J. Wieser, S. Fuller, M. Shriver, and D.Oelhafen, "Rx for AIDS in the Workplace," *Human Resource Management Today*, Spring/Summer 1990.	terkait kebijakan-kebijakan bagi para karyawan secara bersahaja, jelas, dan tidak mengandung makna ambigu. • Para pimpinan perlu menyediakan sarana berupa pendekatan edukatif yang sesuai, akurat dan up to date untuk membantu karyawan menangani masalah yang ada dalam kehidupan pribadi mereka. • Pimpinan berkewajiban untuk melindungi kerahasiaan informasi medis karyawannya. • Untuk mencegah gangguan dan penolakan kerja dari rekan kerja pada karyawan penderita AIDS atau infeksi HIV, pengusaha dan serikat pekerja perlu memberikan pendidikan bagi seluruh karyawan sebelum insiden semacam itu terjadi sebagai antisipasi untuk di kemudian hari. • Pengusaha seharusnya tidak melakukan skrining HIV sebagai bagian dari proses penyeleksian karyawan baru atau pemeriksaan fisik tempat kerja. • Dalam pengaturan penempatan kerja, di mana mungkin terdapat resiko yang potensi karyawan terkena HIV, pimpinan harus mengadakan pelatihan dan menyediakan peralatan untuk mengurangi resiko terjangkit virus HIV. Sumber: Adapted from J. Wieser, S. Fuller, M. Shriver, and D.Oelhafen, "Rx for AIDS in the Workplace," *Human Resource Management Today*, Spring/Summer 1990.

Chapter 6 : Strategic Human Resource Planning and Information System

HR CHALLENGE : An HRIS for New York City

Source Language	Target Language
In order to become more efficient, New	New York City’s Department menginstal

York City's Department ot Personnel installed an automated online HRIS system called PRlSE (Personnel Reporting and Information System for Employees). The department is responsible for providing numerous services to the city's 60 agencies and more than 200,000 employees. These services include auditing and controlling each agency's personnel activities, such as hiring, transferring, and promoting. Before the installation of PRISE in late 1984, most of the city's personnel system was based on a traditional manual system of cards and folders. The city often experienced backlogs of 15 days or more under the old system, and it was almost impossible to tell exactly where a transaction was in the system. As a result, it was almost impossible to locate the file or to determine where any delays in processing had occurred. The new system not only eliminated these problems but provided other advantages as well. Backup files and records are now automatically generated and personnel employees spend more time solving problems and providing assistance as opposed to filling out forms. PRISE has helped the New York City's Department of Personnel reduce errors, eliminate backlogs, and provide more useful answers to inquiries for managers. SOURCE: Adapted from Stephen Rosenberg, "Flexibility in Installing Large Scale HRIS: New York City's Experience," *Personnel Administrator,* December 1985, pp. 39-46.	sebuah sistem HRIS online yand disebut PRISE (*Personnel Reporting and Information System for Employees)*. Departemen ini bertanggung jawab dalam menyediakan berbagai layanan ke 60 lembaga kota dan ke lebih dari 200.000 karyawan. Layanan tersebut meliputi audit dan pengawasan setiap kegiatan lembaga, seperti perekrutan, pemindahan, dan kegiatan promosi. Sebelum penginstalan PRISE pada akhir 1984, sebagian besar sistem personalia kota dibuat dalam sistem manual yang tradisional dengan memakai kartu dan folder. Kota ini sering mengalami kondisi dimana terdapat timbunan pekerjaan yang belum selesai dikerjakan sampai 15 hari atau lebih di bawah sistem lama, dan itu hampir mustahil untuk mengetahui persis dimana letak catatan penting yang ada di dalam sistem itu. Hasilnya, hampir mustahil untuk mencari file atau untuk menentukan di mana letak kegagalan dalam proses pencarian tersebut. Sistem baru ini tidak hanya mengatasi masalah yang ada tetapi juga dapat memberikan keuntungan lain. Mem-Backup file dan catatan kini dilakukan secara otomatis dan para karyawan dapat mengatasi masalahnya dengan waktu yang lebih banyak dan dapat memberikan bantuan di luar ketentuan yang ada. PRISE telah membantu New York City Departemen of Personnel mengurangi tingkat kesalahan, menghilangkan timbunan pekerjaan, dan memberikan jawaban yang lebih bermanfaat bagi pertanyaan para manajer. Sumber: Adapted from Stephen Rosenberg, "Flexibility in Installing Large Scale HRIS: New York City's Experience," *Personnel Administrator,* December 1985, pp. 39-46.

Chapter 7 : Strategies foe Recruitment, Selection, and Placement
HR CHALLENGE : From Welfare to Work Force

Source Language	Target Language
Many Americans erroneously assume that welfare recipients simply do not want to work. We can open any newspaper to the classified advertisement section and locate numerous ads placed by companies searching for workers. It would seem that anyone on welfare wanting a job should simply answer some of those countless ads. If this were the case, however, the American Works Company, located in Hartford, Connecticut, and New York City would be out of business. American Works has been extremely successful tapping into a labor force typically ignored by the business world. By exclusively recruiting and training welfare recipients for entry-level positions, American Works gets people off of welfare and into the workplace, saves the taxpayers money, and provides hiring employers with a valuable tax credit. If the social benefits of helping welfare recipients find jobs were included, American Works' profits would be even greater. The crucial element in the American Works' approach to finding jobs for those on welfare who want to work is its focus on assimilating the worker into the system. American Works teaches basic interviewing and job skills, as well as proper English. It also acts as mediator between the applicant and employer during a four-month trial period while the employee is adjusting to the new job. Roughly 70 percent of the employees trained by American Works are retained by the companies and almost 90 percent stay in the job past the first year. Overall,	Orang-orang amerika memilki asumsi yang keliru mengenai penerima kesejahteraan yang disebutkan tidak berkeinginan untuk bekerja. Setiap kita membaca koran tentunya sering kita temukan iklan baris dan iklan lainnya yang didominasi oleh iklan lowongan kerja dari perusahaan-perusahaan. Itu berarti setiap penerima kesejahteraan yang berkeinginan untuk bekerja dapat dengan mudah mencari lowongan pekerjaan dalam iklan-iklan tersebut. Namun jika ini terjadi, *Amerika Work Company* yang berada di Hartford, Connecticut, dan New York City akan mengalami kebangkrutan. America Work telah berhasil melewati masa kerja yang biasanya diabaikan oleh dunia bisnis. Dengan hanya merekrut dan mengadakan training bagi para penerima kesejahteraan pada entry-level, mereka mampu membuat orang-orang yang menerima kesejahteraan tersebut mendapatkan pekerjaan, menghemat uang pajak, dan menyediakan jasa kredit bagi perusahaan lain dengan bunga terjangkau. Jika para penerima kesejahteraan itu benar-benar mendapatkan pekerjaan yang bermanfaat bagi masyarakat, maka keuntungan yang diraih American Work akan bertambah. Element penting dalam pendekatan American Work saat mencarikan pekerjaan bagi para penerima kesejahteraan adala terfokusnya asimilasi karyawan dalam sebuah sistem. American Works juga mengajarkan pengenalan interview dan keahlian kerja, sehandal orang Inggris. American Works jug abertindak sebagai

companies are pleased with their new employees, stating that compared to other applicants, they are better prepared to accept responsibility, and are more motivated and ready to work. Chrysalis, a Los Angeles-based assistance agency, extends this service to the homeless. By offering fullservice help that includes job search training', interview rehearsals, hygiene items, haircuts, interviewing clothes, and a place to receive mail and phone calls, Chrysalis has helped more than 400 homeless people find jobs. The officials at Chrysalis use statistics to show how effective their services are. For example, it spends $350 per client to help him or her find work. Welfare would pay the same person $343 a month for not finding a job. For every 100 people Chrysalis places, they will earn $1,152,000 rather than costing the taxpayers $411,600. SOURCES: Adapted from “From Welfare to Work Force,” *HRMagazine*, July 1991, pp. 36-38; “Homeless + Employment = Ex-Homeless," *Management Review*, June 1993, p. 7.	mediator yang menghungkan para calon karyawan dengan pimpinan perusahaan selama empat bulan dimana colon pekerja akan beradaptasi dengan lingkungan kerja barunya. Sekitar 70% dari karyawan yang dilatih oleh American Works dipertahankan oleh perusahaan dan hampir 90% karyawan dapat melewati pekerjaan di tahun pertamanya dengan baik. Secara keseluruhan, perusahaan senang dengan karyawan baru mereka, dan menyatakan bahwa dibandingkan dengan pelamar lainnya, mereka lebih siap untuk menerima tanggung jawab lebih termotivasi serta siap untuk bekerja. Chrysalis, sebuah agen yang bertujuan sosial di Los Angeles, memperluas layanan ini untuk tunawisma. Dengan membantu menawarkan fullservice yang mencakup pelatihan pencarian kerja, interview, menjaga kesehatan, menata tatanan rambut, penampilan dalam interview, dan cara menerima surat dan panggilan telepon. Chrysalis telah membantu lebih dari 400 orang tunawisma yang ingin mendapatkan pekerjaan. Para karyawan Chrysalis menunjukan efisiensi perusahaannya dalam bentuk statistik, dan hasilnya menunjukan bahwa mereka memgeluarkan $ 350 per klien untuk membantu mencari pekerjaan. Jika mereka belum mendapatkan pekerjaan, maka mereka mendapatkan kesejahteraan $ 343 per bulan. Untuk setiap 100 orang karyawan yang ditempatkan Chrysalis, mereka akan mendapatkan $ 1,152,000 yang lebih baik daripad biaya pembayaran pajak sebesar $ 411.600. Sumber : Adapted from “From Welfare to Work Force,” *HRMagazine*, July 1991, pp. 36-38; “Homeless + Employment = Ex-Homeless," *Management Review*, June 1993, p. 7.

Chapter 7 : Strategies for Recruitment, Selection, and Placement
HR CHALLENGE : Selecting Expatries

Source Language	Target Language
As more and more organizations expand internationally, selecting the appropriate expatriate for these new international jobs becomes an important consideration. Recent reports indicate that between 40 and 70 percent of all expatriate placements do not serve their allotted appointment. Reasons for early returns vary, but the most common are the spouse's inability to adjust, the employee's inability to adjust, the employee's lack of personal and or emotional maturity, and other family problems. There are two ways to combat these problems: develop better procedures to select expatriates and provide support for the whole family. With respect to the improving selection procedures, several suggestions can be made. Research has found that three qualities-self-orientation, other orientation, and perceptual orientation-are needed for an expatriate to succeed in an international placement. Self-orientation means that the individual has good mental health, high self-esteem, and self-confidence. Other orientation means that the individual can get along well with others, has strong language skills, aild understands nonverbal language. Finally, perceptual orientation means that the individual has the ability to understand why foreigners act as they do and can accept these actions. To ensure that the expatriate selected possesses these qualities, the selection procedure should incorporate selection techniques that measure them.	Seperti yang banyak dikembangkan oleh perusahaan-perusahaan secara internasional, penyeleksian ekspantriat yang tepat untuk pekerjaan berskala internasional menjadi hal yang penting untuk dipertimbangkan. Laporan terkini menunjukan sekitar 40% - 70% dari seluruh penempatan ekspatriat tidak ditempatkan sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki. Banyak anggapan yang muncul dari pertanyataan tersebut. Namun pada umumnya hal tersebut tejadi karena ketidakmampuan partner dalam bekerja sama, ketidakmampuan karyawan menyelesaikan sesuatu, buruknya kepribadian dan/atau kematangan emosional karyawan dan pengaruh lingkungan sekitarnya. Ada 2 cara untuk mengatasi masalah tersebut, yaitu: mengembangkan prosedur yang lebih baik dalam memilih ekspatriat dan memberikan dukungan penuh bagi seluruh karyawan tanpa terkecuali. Ada beberapa cara yang dapat menjadi alternatif dalam mengembangkan prosedur tersebut. Berdasarkan penelitian, tiga orientasi pengembangan diri, orientasi lainnya, dan orientasi persepsi sangat dibutuhkan oleh seorang ekspatriat untuk berhasil dalam posisi internasional. Adanya orientasi diri dapat menunjukan seseorang memiliki mental yang kuat, menghargai diri sendiri, dan percaya diri. Orientasi yang lain mencerminkan bahwa seseorang mampu bersosialisasi dengan orang lain, memiliki kemampuan berbahasa yang baik, dan memahami bahasa

Support for the entire family can be provided in a variety of ways. First, before they leave the country, family members can be enrolled in culture and language classes. This will help them to better understand what to expect on arrival. Also, cultural counselors should be available on arrival. These counselors provide services that include helping to secure a place to live, registering with the authorities, shopping, or assisting with any other problems that arise during the move. Incorporating one or both of these suggestions should help to increase the expatriate's length of stay. SOURCES: Bill Leonard, "Guardian Angels Help Overseas Employees," *HRMagazine*, April 1994, pp. 59-60; Marvina Shilling, "Avoid Expatriate Shock," *HRMagazine*, July 1993, pp.58-63.	nonverbal. Sedangkan orientasi persepsi dapat diibaratkan bila seseorang dapat memahami mengapa orang asing berperilaku seperti apa yang mereka katakan dan pada akhirnya dapat menyadari perilakunya itu. Untuk menjamin kualitas proses penyeleksian ekspatriat, prosedur yang digunakan sebaiknya ber-incorporasi dengan teknik penyeleksian yang dapat mengukur kemampuan mereka. Dukungan bagi seluruh jajaran perusahaan dapat ditampung dalam berbagai cara. Pertama, sebelum para ekspatriat meninggalkan negaranya, para karyawan perusahaan dapat diikutsertakan dalam kelas budaya dan bahasa bagi ekspatriat. Hal ini dapat membantu mereka dalam berkomunikasi saat tiba waktunya nanti. Selain itu, para penasihat harus menyediakan pelayanan yang membantu mereka mendapatkan jaminan atas tempat tinggal, registrasi kewenangan sebagai karyawan asing, pembelanjaan dan penindaklanjutan masalah yang mungkin akan timbul selama ia tinggal. Incorporasi dari salah satu atau kedua saran di atas dapat meningkatkan perpanjangan masa tinggal ekspatriat. Sumber Bill Leonard, "Guardian Angels Help Overseas Employees," *HRMagazine*, April 1994, pp. 59-60; Marvina Shilling, "Avoid Expatriate Shock," *HRMagazine*, July 1993, pp.58-63.

Chapter 8 : Job Design
HR CHALLENGE : Autonomous Work Teams

Source Language	Target Language
The General Foods pet food plant in Topeka, Kansas, was designed around the	Genaral Foods, pabrik pembuatan makanan hewan di Topeka, Kansas, dibangun dengan

concept of autonomous work groups. Each work group consisted of 7 to 14 members including a group leader. Every group was responsible for deciding members' work tasks, selecting new members, and developing and training new members. The plant was designed to facilitate informal gatherings for better coordination and social interaction by removing unnecessary status symbols such as plush offices or preferential parking spaces. In addition, the company decentralized decision making down to the operating employees rather than keeping it centralized with top management. Decentralization was thought to be motivating and necessary if employees were actually going to be working in autonomous work groups. The Topeka plant began to show some fairly impressive improvements. Fixed overhead was 33 percent lower than comparable plants, quality rejects were reduced by 92 percent, employee morale was good, the plant's safety record was excellent, and turnover and absenteeism were low. Although General Foods no longer owns the plant, many of these positive characteristics remain. However, top management has attempted to take control of the operations, which has caused numerous problems. Managers are sometimes insecure about letting employees have considerable control over their own work and work-related decisions because they fear a loss of power. Managing autonomous work groups requires different skills than does managing traditional work groups. Production employees at Marquette Electronics in Milwaukee, Wisconsin, work in autonomous teams and are offered	konsep kelompok kerja otonomi. Setiap kelompok kerja terdiri dari 7 sampai 14 anggota termasuk pimpinan kelompok. Setiap kelompok bertanggung jawab untuk menentukan tugas anggota, memilih anggota baru, serta mengembangkan dan melatih kinerja anggota baru. Dengan adanya pabrik ini diharapakan dapat mempermudah pertemuan informal dalam menjalin kordinasi dan interaksi sosial yang lebih baik dengan mengenyampingkan status sosial, seperti kesenjangan sosial yang tampak di perkantoran elit atau tempat parkiran khusus. Selain itu, perusahaan ini lebih cenderung memberikan pembagian wewenang kepada para pegawainya daripada hanya dikelola oleh jajaran top manajernya saja. Desentralisasi dianggap mampu memotivasi dan diperlukan jika karyawannya benar-benar bekerja dalam kelompok kerja yang berotonomi. Pabrik Topeka ini mulai menunjukkan beberapa perbaikan yang cukup mengesankan. Pengeluaran tetapnya berkisar 33% lebih rendah dibandingkan pengeluaran pabrik sejenis, kualitas gagal menurun 92%, moral karyawan lebih baik, keamanan pabrik yang kondusif, dan rendahnya pergantian dan ketidakhadiran karyawan. Meskipun General Foods tidak lagi memiliki pabrik, citra baik perusahaan ini masih tetap diakui. Namun, pajajaran direksi berusaha menguasai operasi, yang menyebabkan timbulnya banyak masalah. Pimpinan terkadang khawatir membiarkan karyawannya mengambil alih sistem operasi dengan kemampuannya sendiri dan mengambil keputusan karena mereka takut kehilangan kekuasaan. Memanage kelompok kerja otonomi memerlukan keahlian khusus dibanding dengan mengelola kelompok kerja biasa.

flexible work scheduling comparable to that of office employees. The company expects the employees to work 40 hours per week, but when they do is of no concern as long as quality work is produced. The team concept is a heavily integrated part of the workplace, but Marquette employees are treated as individuals, says Frank Schmidt, manufacturing manager. If necessary, a person can take time off because of a personal or family issue and make up the time on another shift. Marquette Electronics has successfully implemented autonomous work teams without alienating management by heavily integrating the team concept throughout the organization and training management. Recent research indicates that to receive high performance from autonomous work teams, a number of factors should be considered. For example, employees should agree with team goals, the level of team goals should be high but reachable, employees must be willing to be cross-trained, they should participate in decision making, and they should have a sense of team commitment. To be effective, teams should be self-managed and empowered to organize their work and make decisions. SOURCE: Adapted from M. Martinez, "Factory Flexibility for Shift Workers," *HRMagazine*, August, 1994, p. 24; B. Dumaine, "The Trouble with Teams," *Fortune*, September 5, 1994, pp. 86-92; K. Scott and A. Townsend, "Teams─Why Some Succeed and Others Fail," *HRMagazine*, August 1994, pp. 62-67; B. Saporito, "The Revolt Against Working Smarter," *Fortune*, July 21, 1986, pp. 58-64; and R. E. Walton, "The Topeka Story: Teaching an Old Dog New Tricks," *The*	Karyawan bidang produksi di Marquette Electronics,Milwaukee, Wisconsin, bekerja dalam tim otonomi dan dengan jadwal kerja yang fleksibel dibandingkan dengan karyawan di kantor pada umumnya. Perusahaan berharap karyawan dapat bekerja 40 jam per minggu, namun nyatanya mereka malah tidak memperhatikan kualitas kerja yang dihasilkan. Konsep dalam tim kerja adalah bagian yang sangat berintegrasi dengan tempat kerja, tetapi para karyawan Marquette diperlakukan sebagai individu, kata Frank Schmidt, manajer manufaktur. Jika perlu, karyawan bisa mengambil cuti karena ada kepentingan pribadi atau keluarga dan mereka dapat mengganti jadwal kerja dengan waktu yang lai. Marquette Electronics telah sukses mengimplementasikan kelompok kerja mandiri tanpa menyepelekan manajemen yang ada dengan integrasi konsep tim kerja dalam perusahaan dan manajemen training. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa untuk menghasilkan kinerja tinggi dari tim kerja otonomi, ada sejumlah faktor harus dipertimbangkan. Misalnya, setiap karyawan harus memiliki tujuan yang sama, tingkat pencapaian tujuan tim harus tinggi tetapi sesuai, bersedia bertukar tempat latihan ,berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan mereka harus memiliki rasa komitmen tim. Agar efektif, tim harus swakelola dan diberdayakan untuk mengatur pekerjaan karyawan dan dapat membuat keputusan. Sumber: Adapted from M. Martinez, "Factory Flexibility for Shift Workers," *HRMagazine*, August, 1994, p. 24; B. Dumaine, "The Trouble with Teams,"

Wharton Magazine, Spring 1978, pp. 38-46.	*Fortune*, September 5, 1994, pp. 86-92; K. Scott and A. Townsend, "Teams—Why Some Succeed and Others Fail," *HRMagazine*, August 1994, pp. 62-67; B. Saporito, "The Revolt Against Working Smarter," *Fortune*, July 21, 1986, pp. 58-64; and R. E. Walton, "The Topeka Story: Teaching an Old Dog New Tricks," *The Wharton Magazine*, Spring 1978, pp. 38-46.

Chapter 9 : Strategic Sosialization, Training, and Development
HR CHALLENGE : Disney's Orientation Program

Source Language	Target Language
One of the most successful orientation programs for U.S. firms is the one developed by the Disney organization. Everyone-all employees hired at all levels-attends Disney University and must pass Traditions I before going for specialized training. Traditions I is an all-day experience in which the Disney philosophy, tradition, and culture are presented. At Disney, employees are called "cast members" and whenever they work with the public, they are "on stage." Customers are called "guests." Employees are told about all functions and how they relate to the "show." They are reminded of how important their role is in making the show a success. Even ticket takers receive four 8-hour days of instruction in order to learn locations of restrooms, when the parade starts, show schedules, and so on. In other words, they are required to know more than the ticket -taking job; they are also expected to know other information to make the guest's stay as enjoyable as possible.	Salah satu program orientasi yang berhasil di kalangan perusahaan Amerika Serikat adalah orientasi yang dikembangkan oleh perusahaan Disney. Seluruh karyawan yang dikontrak perusahaan tersebut adalah lulusan Disney University dan mereka harus lulus tahap "Tradition I" sebelum memulai pelatihan khusus. Tradisi I merupakan pelatihan tahap paling awal di mana filsafat, tradisi, dan budaya Disney mulai dipresentasikan. Di Disney, para karyawan disebut "cast member" dan mereka selalu siap melayani siapapun. Pelanggan Disney pun dianggap layaknya tamu. Karyawan diarahkan untuk menguasai fungsi dan cara berpadu dengan show. Mereka selalu disiapkan untuk tampil maksimal sebab mereka berperan penting dalam kesuksesan show. Selain itu, tiket bagi para pengunjung diberikan empat hari sebelum pertunjukan berlangsung. Hal ini dimaksudkan agar pengunjung dapat mengetahui tempat, waktu dan jadwal pertunjukan lebih dini. Dengan kata lain, karyawan yang bertugas menjual tiket pun diharapkan jauh lebih mengenali berbagai informasi agar para tamu mendapatkan

Disney emphasizes the "Disney Way" in orientation, training, and follow-up employee evaluations. Because of this emphasis, the company is sometimes criticized for "brainwashing" its employees. The firm requires conformity to the Disney Way, and employees are given little opportunity to express creativity and innovation. Yet when one examines the success of Disney theme parks, the wide use of part-time and student help, and the critical nature of their jobs in terms of customer contact, a rigid, highly formalized orientation and training program are probably the best. And of course, it's difficult to argue with success. SOURCE: Adapted from Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*. (New York: Harper & Row, 1982), p. 168.	pelayanan yang lebih prima. Disney menerapkan sistem "Disney Way" dalam hal orientasi, pelatihan, dan tindak lanjut evaluasi karyawan. Karena alasan itu, perusahaan ini terkadang dikritik karena dianggap telah mencuci otak karyawannya. Perusahaan ini membutuhkan penyesesuai dengan Disney Way, tapi karyawan justru memiliki sedikit kesempatan untuk mengekspresikan kreativitas dan inovasi mereka. Namun kesuksesannya dapat terlihat dari keberhasilan Disney theme park, *the wide use of part-time and student help*, dan kritis dalam berhubungan dengan pelanggan, orientasi yang tertata apik, serta program pelatihannya. Tentunya, kesuksesan tersebut sullit untuk dipungkuri keberadaannya. Sumber: Adapted from Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*. (New York: Harper & Row, 1982), p. 168.

Chapter 9 : Strategic Socialization, Training, and Development
HR CHALLENGE : Avoiding Lawsuits after Training

Source Language	Target Language
Various types of nontraditional training have been used by organizations. For example, wilderness and survival training exercises are used to build team spirit and unite previously disjointed groups. The results are often positive, but this type of training has also produced some extremely negative outcomes: lawsuits. Adventure training exercises can lead to claims of infliction of emotional distress when an employee is humiliated by the inability to perform an assigned survival task:	Berbagai jenis pelatihan non-tradisional telah biasa digunakan oleh perusahaan-perusahaan. Misalnya, pelatihan survival di hutan bertujuan untuk membangun semangat tim dan menyatukan anggota yang sebelumnya terpisah-pisah. Banyak segi positif dari kegiatan ini, namun ada pula segi negatifnya, seperti: hal yang berhubungan dengan perkara hukum. Pelatihan semacam itu dapat menimbulkan klaim terhadap anggota yang memiliki gangguan emosional ketika ia dipermalukan

invasion of privacy claims may arise if employees are forced to reveal deep-rooted fears and emotions to fellow employees: false imprisonment claims could result from, for example, placing an employee on a raft in the middle of a raging river and failing to respond to his or her demands to be returned to shore; and, finally, wrongful discharge claims can be made when an employee is fired because he or she refused to participate in or performed poorly during an adventure training program. To protect themselves from lawsuits, organizations can take several steps. First, they should ensure that participation in such programs is truly voluntary. This means that the employees who elect not to participate must not be evaluated differently than those who do when performance appraisals are made or promotions are offered. Second, the employees' written consent to participate in such programs must be obtained. It is important that the employee understand all aspects of the training program before consenting to participate. Third, alternative types of team-building experiences must be provided for those who choose not to participate. Fourth, an employee who wants to stop during the exercise should have this option. The employee should not be embarrassed or harassed into continuing. Finally, every step of the program should be documented and the job-related goals of the program should be stated. SOCRCE: Adapted from Scott Kexman and Eugene Connors “Avoid Legal Pitfalls in Nontraditional Training,” *HRMagazine*, May 1993. pp. 71-74.	karena ketidakmampuannya dalam melakukan tugas; timbulnya pelanggaran hak asasi saat karyawan dipaksa untuk mengungkapkan rasa takut dan emosinya kepada anggota lainnya; invasi klaim privasi, misalnya, membiarkan karyawan mengamuk di atas rakit di tengah sungai dan tidak mampu mengikuti petunjuk untuk dikembalikan ke pantai; serta adanya kesalahan dalam pemberhentian karyawan, seperti ketika seorang karyawan dipecat karena ia menolak untuk berpartisipasi dalam program pelatihan adventure seperti di atas. Untuk melindung karyawannya dari tuntutan hukum, perusahaan dapat melakukan beberapa tips berikut. Pertama, perusahaan harus memastikan bahwa partisipasi karyawan dalam program-program tersebut benar-benar sukarela. Ini berarti karyawan yang tidak berpartisipasi tidak harus dievaluasi dibandingkan dengan mereka yang berpartisipasi ketika penilaian kinerja dilakukan atau promosi ditawarkan. Kedua, karyawan yang akan berpartisipasi harus menyerahkan lembar persetujuan secara tertulis yang disediakan perusahaan. Hal tersebut sangatlah penting, karena itu menunjukan karyawan telah memahami semua aspek dalam program pelatihan tersebut. Ketiga, perusahaan harus memberikan alternatif kegiatan lain bagi mereka yang tidak akan ikut berpatisipasi dalam kegiatan di atas. Keempat, seorang karyawan yang ingin berhenti selama pelatihan berlangsung, tidak boleh malu atau merasa dilecehkan di kemudian hari. Terakhir, setiap hal yang dilakukan dalam pelaihan tersebut harus didokumentasikan dan hasil yang telah dicapai selama proses pelatihan harus diaplikasikan lingkungan kerja.

	Sumber : Adapted from Scott Kexman and Eugene Connors "Avoid Legal Pitfalls in Nontraditional Training," *HRMagazine*, May 1993. pp. 71-74.

Chapter 10 : Strategies for Effective Performance Appraisal System
HR CHALLENGE : Making Co-Worker Reviews Work

Source Language	Target Language
With an ever-increasing emphasis being placed on work teams and employee involvement, the use of co-worker evaluations should begin to increase. Many firms have long overlooked this untapped resource. But who besides the person next to you day after day, frequently trained to perform the same job, knows your actual job performance better? YSI, an instrumentation maker located in Yellow Springs, Ohio, agrees with this philosophy so much that it has instituted a twice-a-year peer review in work centers throughout its production area. YSI employees realize that the feedback they receive from their peers is the most important information they will receive. Their leaders (formally supervisors) will also evaluate their performance. but these ratings hold no more weight than those received from co-workers. Some employees enjoy giving feedback. For years they tried to tell management about the problems they encountered with other workers, but most of the criticism fell on deaf ears. But no more. Finally, what the workers say means something and usually results in changes. While the process seems to be working in many cases, one drawback is the employee's disinclination to criticize a co-	Dengan adanya tekanan yang terus meningkat dalam tim kerja dan keterlibatan karyawan, kagiatan evaluasi co-worker sebaiknya harus mulai ditingkatkan. Banyak perusahaan yang sejak lama mengabaikan sumber daya yang belum dimanfaatkan. Lalu siapa seseorang yang bekerja dengan anda setiap hari, yang mempunyai tugas yang sama, dan mengetahui kinerja anda yang sebenarnya? YSI, perusahaan pembuat instrumen di Yellow Springs, Ohio, sangat setuju dengan filosofi tersebut yang telah menunjukan adanya review dua kali per tahun antar sesama karyawan di kantor pusat seluruh daerah produksinya. Para karyawan YSI menyadari bahwa feedback yang mereka terima dari rekan-rekan mereka adalah informasi yang paling penting yang mereka terima. Para pimpinan(*formal supervisor*) juga akan mengevaluasi kinerja mereka, tapi bobot evaluasi yang diberikan kedua pihak tersebut masih kurang dibanding evaluasi dari co-workers. Respon karyawan dengan feedback in sangat baik . Selama bertahun-tahun mereka mencoba untuk memberitahu manajemen tentang masalah yang mereka dihadapi dengan karyawan lain, tetapi sebagian besar keluahan itu tidak ditanggapi. Namun sekarang tidak lagi. Apa yang mereka keluhkan kini telah

worker one day and then work effectively it with that person the next day. Some workers simply refuse to participate, and others find it impossible to take constructive criticism from fellow workers. However, as YSI found, minor adjustments and some transfers can overcome the majority of the resistance. SOURCE: Adapted from "Measuring Performance." Inc., October 1991. pp. 161-162.	ditanggapi dan telah menghasilkan suatu perubahan. Walaupun hal tersebut terlihat dalam beberapa kasus, kekurangannya adalah keengganan karyawan untuk mengkritik co-worker, namun di kemudian hari mereka bekerja dengan orang tersebut secara efektif. Beberapa karyawan enggan ikut berpartisipasi, tapi yang lainnya merasa tidak mungkin untuk menerima kritik konstruktif dari sesama pekerja. Namun, seperti yang dikemukakan YSI, dengan adanya penyesuaian minor dan timbal-balik dapat mengatasi sebagian besar perlawanan. Sumber: Adapted from "Measuring Performance." Inc., October 1991. pp. 161-162.

Chapter 10 : Strategies for Effective Performance Appraisal System
HR CHALLENGE : Tips for Developing a Legally Defensible Performance Appraisal

Source Language	Target Language
Based on outcomes of various court cases that centered on the performance appraisal, the following list suggests ways to create a legally defensible performance appraisal system. While reading this list, keep in mind that there is no such thing as a completely safe performance appraisal system. 1. Begin with a job analysis that determines the necessary characteristics for successful job performance. 2. From the job analysis results, determine performance standards. 3. These standards must be communicated and accepted by	Berdasarkan hasil dari berbagai kasus yang tercatat di pengadilan mengenai penilaian kinerja, berikut ini alternatif cara membangun sistem penilaian kinerja yang dapat dipertahankan secara hukum. Perlu digaris bawahi bahwa tidak ada yang dapat menjamin sistem penilaian kinerja itu aman. 1. Mulailah dengan sebuah analisis kerja yang dapat menentukan karakteristik yang diperlukan dalam mencapai kinerja yang sukses. 2. Tentukan standar kinerja berdasarkan hasil analisis kerja tersebut.

the employees who will be judged by them. 4. Using the standard as a guideline, develop a rating scheme. The scheme should measure clearly defined individual components of job performance rather than global or undefined measures. The standards and rating scheme should be distributed to all raters. 5. The type of scale selected is not significant from a legal perspective. The courts have not indicated any problems with using simple graphic rating scales or trait ratings. However, when these types of methods are used, it is helpful to avoid abstract trait names such as loyalty and to anchor the scales with brief, logically consistent tags. 6. Train the raters to use the scale correctly. Focus on how to apply the standards when making decisions. It is important that the raters uniformly apply the standards because in 6 of 10 cases in which the organization lost the court case, the plaintiffs showed the standards were not uniformly applied. 7. Include a mechanism for appealing the rating. The appeal should be directed to upper-level management. 8. Document all appraisals. These are very useful in court cases. 9. Provide a way for poor performers to receive corrective guidance. When the organization made an attempt to help poor performers, the court ruled more favorably toward the organization.	3. Standar kinerja harus transparan dan berkenan bagi karyawan yang nanti akan menilai kinerjanya sendiri. 4. Susunlah format penilaian dengan berkiblat pada standar tersebut,. Format itu harus dapat mengukur komponen individu dalam kinerja kerja lebih baik dari pada ukuran global atau yang tak ditentukan batasannya. Standar dan format penilaian harus diberitahukan kepada tim penilai. 5. Jenis skala yang dipilih tidak berlandaskan pada perspektif hukum. Pengadilan tidak menangani masalah dengan skala tingkatan sederhana atau penilaian sifat seseorang. Namun, ketika jenis metode ini digunakan, tentu akan sangat membantu untuk menghindari hal-hal yang bersifat abstrak seperti kesetiaan dan untuk menempatkan skala tersebut dengan *brief*, yang secara logis tetap ditandai. 6. Mengarahkan tim penilai untuk menggunakan skala dengan benar dan fokus pada cara bagaimana menerapkan standar saat membuat keputusan. Keseragaman tim penilai dalam memberikan standar juga sangat penting sebab 6 dari 10 kasus yang bebas dari hukum, para penggugat menunjukkan standar yang tidak seragam dengan yang ditetapkan. 7. Menyertakan mekanisme untuk permohonan banding. Permohonan tersebut harus dimaksudkan untuk meningkatkan tingkat manajemen. 8. Membuktikan semua penilaian. Ini sangat berguna dalam kasus di pengadilan.

SOURCE: Adapted from Gerald Barren and Mary Kernan, “Performance Appraisal and Terminations: A Review of Court Decisions Since *Brito v.Zia* with Implications for Personnel Practices,” *Personnel Psychology* 40, 1987. pp. 489-502; Wayne Cascio and H. John Bernardin, "Implications of Performance Appraisal Litigation for Personnel Decisions,” *Personnel Psychology* 34, 1981, pp. 211-226; and David Rosen, "Appraisal Can Make or Break Your Court Case,” *Personnel Journal*, November 1992, pp. 1l3-118.	9. Menyediakan cara untuk para karyawan yang berkinerja buruk untuk mendapat petunjuk perbaikan. Ketika perusahaan berupaya membantu karyawan tersebut, pengadilan harus bersikap lebih baik terhadap organisasi. Sumber : Adapted from Gerald Barren and Mary Kernan, “Performance Appraisal and Terminations: A Review of Court Decisions Since *Brito v.Zia* with Implications for Personnel Practices,” *Personnel Psychology* 40, 1987. pp. 489-502; Wayne Cascio and H. John Bernardin, "Implications of Performance Appraisal Litigation for Personnel Decisions,” *Personnel Psychology* 34, 1981, pp. 211-226; and David Rosen, "Appraisal Can Make or Break Your Court Case,” *Personnel Journal*, November 1992, pp. 1l3-118.

Chapter 11 : Strategic Compensation System
HR CHALLENGE : Improshare

Source Language	Target Language
Programs based on Improshare stress quality and quantity goals derived from engineering standards. The bonus formula used in these types of plans is base on productivity standards that emphasize quality and quantity in relation to total labor hours expended. Improshare plans need not include an employee involvement component, but such an element has been used successfully in conjunction with quality circles and other types of work team situation. Carrier, a subsidiary of United Technologies	Program yang berdasarkan sasaran kuantitas dan kualitas *improshare* adalah program yang berasal dari standar suatu keahlian. Formula tambahan yang digunakan program jenis ini mengacu pada standar produktivitas yang menitikberatkan kualitas dan kuantitas jumlah jam kerja karyawan. *Improshare* tidak mengikutsertakan kompenen keterlibatan karyawan, namun telah berhasil digunakan sebagai elemen dalam hubungannya dengan lingkaran kualitas dan situasi tim kerja lainnya. Carrier, sebuah anak perusahaan dari

introduced Improshare to its employee in 1988. In its first year, productivity increased 24 percent over its base year (1986), and rejects decreased dramatically. Savings in labor costs are split 50-50 between the company and its employees, with each employee receiving the same percentage bonus. In 1988, 2,500 employees shared $3 million in bonus pay. Carrier claims that its success is due to employee involvement. Plant productivity is posted daily on the bulletin board; quarterly meetings to discuss the budget, business conditions, and the economy are held with all employees in groups of 70 to 80; and employees are encouraged to talk to plant managers about their ideas. Source: Adapted from Edward Ost, "*Gain Sharing's Potential.*" Personel Administrator, July 1989, pp. 92-96.	*United Technologies* mulai memperkenalkan *Improshare* pada karyawannya di tahun 1988. Pada tahun pertama digunakannya Improshare, produktivitas perusahaan meningkat 24 persen dibanding tahun pertama perusahaan itu berdiri (1986) dan tidak lagi mengalami penurunan yang drastis. Adanya penghematan biaya tenaga kerja 50%-50% antara perusahaan dan karyawan, dimana setiap karyawan menerima bonus dengan persentasi yang sama. Pada tahun 1988, 2.500 karyawan menerima bonus sebesar $ 3 juta setiap orangnya. Menurut Carrier, keberhasilan perusahaannya adalah berkat adanya keterlibatan para karyawannya. Produktivitas perusahaan selalu dipublikasikan setiap hari di papan pengumuman. Selain itu, meeting per tiga bulan mengenai pembahasan anggaran, kondisi bisnis, dan ekonomi rutin diadakan dengan melibatkan seluruh karyawan yang dibagi dalam 70-80 tim. Disana karyawan diharapkan mampu mengutarakan pendapatnya pada pimpinan mereka. Sumber : Adapted from Edward Ost, "*Gain Sharing's Potential.*" Personel Administrator, July 1989, pp. 92-96.

Chapter 12 : Improving Productivity

HR Challenge : Ensuring Productivity at Mars

Source Language	Target Language
One company that has been able to implement a companywide corporate culture that supports the organization's goals is Mars, Inc., best known for its candy bars. The best way to understand Mars' culture is to see it in action. All Mars subsidiaries worldwide look the same. There are no walls. Instead, the employees'	Salah satu perusahaan yang telah mampu menerapkan budaya korporasi perusahaan yang mendukung tujuan organisasi adalah Mars, Inc, yang terkenal karena permennya. Cara terbaik untuk memahami budaya Mars teresbut adalah dengan melihatnya dalam bentuk tindakan. Seluruh anak perusahaannya di seluruh dunia terlihat

desks are placed in concentric circles. The president and his or her staff are at the center of the circle and each ring after that is made up of the subordinate staffs. This makes all senior staffers totally accessible; information flows freely. Quality is an obsession at Mars. The company refuses to allow "incremental degradation" (using lesser quality ingredients to lower costs) to occur. To avoid this, each and every employee is responsible for quality control. Line workers can ditch an entire run of candy bars if the chocolate covering is not perfect. Salespeople can discard entire showcases of products in stores if the expiration date is approaching. One reason Mars' employees are so willing to take such risks is that they have a great deal of job security and are very well paid. Mars' pay schedule ranks in the 90th percentile when compared to other premier companies worldwide. The pay is high, but it is not diverse. The company has only six pay levels. All vice presidents make approximately the same salary regardless of the function they lead. This allows Mars to transfer people from one business unit to another and one function to another without much difficulty. And transfer it does. It’is rare to find a general manager who has not done at least two tours in different business units. As is reflected in the organization's salary structure, the owners of Mars believe in treating everyone the same. This aspect of the culture has caused some problems for managers who disagree. For example, one vice president who purchased fancy desks for himself and his immediate staff was dressed down by one of the owners for	sama. Tidak ada pembatas sama sekali. Meja karyawan yang ditempatkan dalam lingkaran konsentris misalnya. Presiden dan staf-nya berada di pusat lingkaran dan masing-masing lingkaran itu terdiri dari staf bawahan. Hal ini membuat semua staf senior benar-benar dapat diakses; misal arus komunikasinya. Obsesi Mars adalah kualitas. Perusahaan ini menghindari *incremental degradation* atau penggunaan bahan kualitas yang lebih rendah dengan biaya lebih rendah ini terjadi. Untuk menghindari hal tersebut, setiap karyawan bertanggung jawab dalam proses pengendalian mutu. Karyawan di bagian penyortiran selalu memperhatikan kemasan produk, jika terdapat cacat maka akan segera disingkirkan. Sedangkan pada bagian pemasaran, karyawan tidak segan menarik kembali produk jika telah mendekati masa kadaluarsa. Alasan yang membuat karyawan Mars bersedia menanggung resiko adalah karena mereka telah memiliki jaminan keselamatan yang baik dari perusahaan dan mendapatkan gaji yang baik pula. Pada tahun 1990an, Ketepatan pembayaran gaji karyawan perusahaan ini jauh lebih dibandingka perusahaan lainnya**.** Bayarannya tinggi, namun tetap sama. Perusahaan ini memiliki setidaknya 6 tingkatan gaji. Semua wakil pimpinan diperkirakan mendapat gaji yang sama tanpa memperhatikan apa saja yang telah mereka kerjakan. Hal ini memungkinkan Mars untuk mentransfer seseorang dari satu unit ke unit lain atau dari satu fungsi ke fungsi lainnya dengan sangat mudah. Dan proses tersebut mungkin saja terjadi. Namun hal tersebut jarang telihat pada general manager yang setidaknya belum genap 2 periode menjabat pada unit yang

buying a desk more expensive than his immediate supervisor. While one might think that this type of public reprimand may have a negative effect on the workers and the firm, the opposite is true. The owners have an aura about them, and their outbursts arc quickly turned into stories and legends that are circulated around the company to reinforce the culture even more. Obviously, not all companies can be like Mars and not everyone would want to work for Mars. However, this organization seems to have found a culture that fits its strategies, its goals, its leadership style, and its workers. SOURCE: Adapted from Craig Cantoni. "Quality Control from Mars," *The Wall Street Journal*, January 27, 1992. p. A 12.	berbeda. Seperti yang tercermin dalam struktur gaji perusahaan, pemilik Mars meyakini bahwa perlakuannya selama ini yang menyamakan perlakuan terhadap semua karyawan adalah benar. Aspek budaya ini telah menyebabkan beberapa masalah bagi para manajer yang tidak setuju akan pernyataan ini. Misalnya, ada salah satu wakil presiden yang membeli meja mewah untuk dirinya dan staf-nya yang langsung ditegur oleh salah satu pemilik perusahaan kerna telah membeli meja yang harganya lebih mahal dari meja milik seorang supervisor. Sepintas teguran semacam ini dapat menimbulkan efek negatif bagi karyawan dan perusahaan. Tentu hal tersebut adalah salah. Pemilik perusahaan memiliki kharisma dalam berbisnis, dan seiring berjalannya waktu kesuksesan perusahaan ini pun menjadi suatu cerita yang melegenda di kalangan sekitar perusahaan, bahkan menjadi suatu budaya. Sebenarnya, tidak semua perusahaan bisa seperti Mars dan juga tidak semua orang ingin bekerja di Mars. Namun, perusahaan ini tampaknya telah menemukan budaya yang sesuai dengan strategi, tujuan, gaya kepemimpinan, dan para karyawannya. Sumber : Adapted from Craig Cantoni. "Quality Control from Mars," *The Wall Street Journal*, January 27, 1992. p. A 12.

Chapter 13 : Benefit Plans
The Need to Fill Empty Retirement Coffers

Source Language	Target Language
Many pension plans, both private and public, are undefended because employers have failed to make the necessary	Banyak program dana pensiun, baik di perusahaan swasta maupun negeri, yang tidak dipertahankan kerena pimpinannya

contributions. During economic crises, many employers have postponed contributions, and now problems are beginning to surface. In the private sector, many corporations do not have enough money to pay benefits to vested employers. In addition, the Pension Benefit Guaranty Corporation, a government agency that insures plans in a manner similar to Federal Deposit Insurance Corporation's insurance of bank deposits, has a S2.11 billion deficit and it is growing. According to Robert Reich, secretary of labor, "At the present time the problem is not dire, but the trend is disturbing and now is the ideal time to fix it." It is almost certain that employees and taxpayers will be affected in some way by this problem. What can be done to adequately deal with it before a major crisis emerges? "Although relatively few people are aware of the problem, state and local pension plans across the country are more than $125 milion short of the money they will need to meet their pension promises." For example, Dale Barry of Maine always dreamed of retiring from his state job at age 60 and begin enjoying the fruits of his labor. However, well alter reaching age 60, Mr. Bany and 21.000 other public employees in Maine are still working as a result of the state's $2.6 billion pension account underfunding. When federal civilian and military employees are included, the gap between the amount saved and the amount required is an astonishing S 1.24 trillion. As with the problems facing persons employed in the private sector, employees and taxpayers will have to assist in dealing with the problem.	gagal memberikan kontribusi yang diperlukan. Selama krisis ekonomi, banyak di antara mereka yang menyepelekan kontribusi tersebut. Namun kini hal tersebut menuai masalah. Di sektor swasta, banyak perusahaan yang tidak memiliki anggaran yang cukup untuk memberikan dana pensiun pada pimpinannya. Sementara itu, *Pension Benefit Guaranty Corporation*, sebuah lembaga pemerintah yang menjamin perencanaan perusahaan dengan menerapkan pola yang sama dengan *Federal Deposit Insurance Corporation's insurance* deposito bank, mengalami defisit sebesar $2,11 miliar yang samapai saat ini terus meningkat. Menurut Robert Reich, seorang sekretaris, "Saat ini masalah yang ada bukan karena kegelisahan kita, tapi karena 'tren' yang mengganggu kita dan sekarang adalah waktu yang tepat untuk memperbaikinya." Hampir dapat dipastikan bahwa pengaruh masalah ini akan berdampak pada karyawan dan para pembayar pajak. Apa yang dapat kita dilakukan sebagai langkah antisipasi sebelum krisis besar melanda? "Meskipun pihak yang menyadari masalah ini relatif sedikit, namun dana pensiun yang di butuhkan perusahaan, baik swasta ataupun negeri, di suatu negara mencapai lebih dari $125 juta." Sebagai contoh., *Dale Barry of Maine* selalu membayangkan dirinya pensiun di usia 60 tahun dan setelah itu ia dapat menikmati hasil kerjanya selama ini. Namun nyatanya hingga umur 60 tahun, ia dan 21.000 karyawan lainnya masih tetap bekerja karena pemerintah kekurangan dana pensiun sekitar $2,6 milyar. Dan yang mengejutkan jika karyawan sipil dan militer juga termasuk golongan yang mendapatkan dana pensiun, maka dana yang diperlukan bertmangah menjadi $1,24 triliun. Begitu pula yang

Americans often are told not to rely solely on Social Security, because it may not be available for their retirement. Should Americans also not rely on the pensions their employers promised? These are very serious issues. What can be done to ensure that our pensions will be available when we reach retirement age? SOURCES: Richard D. Hylton. "Don't Panic about Pensions yet" *Fortune,* April 18, 1994.p 121 +: and Leslie Scism. "Public Pension Are So Underfunded That Trouble Is Likely." *The Wall Street Journal.* April 6, 1994. P.CI.	terjadi di perusahaan swasta, dimana karyawan dan para pembayar pajak harus membantu dalam menangani masalah ini. Di Amerika, masyarakat dibiasakan untuk tidak mengandalkan jaminan sosial seperti dana pensiun, sebab mungkin hal itu tidak selalu ada. Haruskah Amerika tidak bergantung pada dana pensiun yang dijanjikan sebelumnya? Tentu hal ini adalah masalah yang sangat serius. Lalu apa yang dapat dilakukan untuk memastikan kita dapat menerima dana pensiun ketika mencapai usia pensiun nanti? Sumber : Richard D. Hylton. "Don't Panic about Pensions yet" *Fortune,* April 18, 1994.p 121 +: and Leslie Scism. "Public Pension Are So Underfunded That Trouble Is Likely." *The Wall Street Journal.* April 6, 1994. P.CI.

Chapter 13 : Benefit Plans
HR Challenge : Just Who Should Be Covered?

Source Language	Target Language
As the traditional American lifestyle continues to change, some employees are asking that some not-so-traditional dependents be included on their insurance. For example, some employees want their retired parents to be included on their policies. Older workers are sometimes dropped from their own employer's insurance policies after they retire, and it is much too costly to purchase insurance for older citizens, especially if they are in poor health. On the other end of the spectrum, some children get married, have children, and then, for various reasons, move back home. Some employees are requesting	Seiring adanya perubahan gaya hidup di masyarakat Amerika, beberapa karyawan meminta adanya kebijakan mengenai penambahan tanggungan yang disertakan pada asuransi mereka. Misalnya, mereka menginginkan orang tuanya (yang telah pensiun) masuk daftar kebijakan asuransi tersebut. Kadang karyawan yang lebih tua merasa dirugikan oleh kebijakan yang berkaitan dengan asuransi mereka sebagai karyawan, tentunya biaya asuransi untuk mereka jauh lebih besar dibanding karywan lainnya, terlebih jika kondisi kesehatan mereka buruk. Di sisi lain, banyak di antara mereka

insurance help for the children of their dependent children. Also, unmarried live-in domestic partners and their children are frequently asked to be included on the insurance policies employees hold. Sometimes allowing this to happen stirs up quite a controversy.	memiliki anak yang telah menikah dan dikaruniai anak namun kerena berbagai mereka kembali tinggal seatap dengan orang tuanya. Beberapa karyawan juga meminta bantuan asuransi untuk anak-anaknya. Anak mereka yang belum menikah namun telah memiliki anak pun diminta untuk disertakan dalam kebijakan asuransi. Sekilas hal tersebut berpotensi untuk menimbulkan kontroversi.
In September 1991, Lotus Development Company became the nation's first well-known company to offer health insurance to partners of its gay and lesbian employees. To qualify, gay and lesbian couples must sign an affidavit stating that they are each other's "sole spousal equivalent and intend to remain so indefinitely." They must also state that they live together and that they are responsible for each other's welfare. The announcement was expected to raise protests from within and from outside the organization, but not the kind of ruckus that ensued, especially from within. Lotus employees sent so many internal mail messages using the company's electronic mail system that it crashed. Some employees showed up for meetings scheduled by the human resource department to discuss the issues while others simply discussed it in the halls and elevators, and at lunch.	September 1991, *Lotus Development Company* menjadi perusahaan BUMN pertama yang dikenal karena menawarkan asuransi kesehatan kepada mitra karyawan yang merupakan pasangan gay dan lesbian. Syaratnya, pasangan tersebut harus menandatangani surat pernyataan yang menyatakan bahwa mereka "memiliki kedudukan yan sama dan berniat untuk tetap demikian selamanya." Mereka juga harus menyatakan bahwa mereka hidup bersama dan bertanggung jawab untuk kesejahteraan masing-masing. Pemberitaan ini diharapkan dapat meningkatkan protes dari dalam atau luar perusahaan, tetapi bukan aksi protes dalam bentuk keributan, terutama dari dalam pihak dalam perusahaan. Karyawan Lotus mengirim begitu banyak pesan mail dengan menggunakan surat elektronik internal perusahaan yang bersinggungan. Beberapa karyawan menghadiri rapat yang dijadwalkan oleh departemen sumber daya manusia untuk membahas masalah tersebut, sementara yang lainnya gempar memperbincangkan masalah itu saat erada di ruang dan lift, dan saat makan siang.
Why all of the commotion? Some employees believe that if other companies don't follow Lotus' lead, the company will become a magnet for gay employees. Others argue that the provision is unfair because single heterosexual employees are being discriminated against. All of the arguments can be traced back to strong opposition to a homosexual lifestyle in the business community.	Mengapa hal tersebut ramai diperdebatkan? Beberapa karyawan percaya bahwa jika perusahaan lain tidak mengikuti jejak Lotus, perusahaan tersebut akan menjadi magnet bagi karyawan gay. Yang lainnya
Following Lotus's lead, more than 70	

major companies (including Silicon Graphics, MCA, Microsoft, Viacom, Oracle Systems, Apple, and Time Warner's HBO) offer domestic partner benefits, with most coverage being limited to gay employees. But organizations must face the fact that the definition of family has changed. Currently, only 25 percent of the households would fall under the 1950s Ozzie and Harriet model in which the husband works and the wife stays home to raise their two children. Some firms, such as Digital Equipment, are rewriting their statement on the definition of family and are requiring each employee to define for himself or herself what his or her "family" includes. Source : Adapted from William Bulkdey. "Lotus Creates Controversy by Extending Bendits to Partners of Gay Employees," *The Wall Street Journal*, October 25, 1991, pp. B 1+; Ceel Pasternak. "Health-Care Coverage for Nontraditional Dependents," *HRMagazine*, November 1990, p. 21; and David Jefferson, "Gay Employees Win Benefits for Partners At More Corporations," *The Wall Street Journal*, March 18. 1994. p. AI +.	berpendapat bahwa ketentuan tersebut tidak adil karena karyawan heteroseksual tunggal sedang didiskriminasi. Semua argumen itu dapat ditelusuri kembali ke oposisi yang kuat dalam gaya hidup homoseksual di komunitas bisnis. Berdasarkan pengamatan Lotus, lebih dari 70 perusahaan besar (termasuk Silicon Graphics, MCA, Microsoft, Viacom, Oracle Systems, Apple, dan Time Warner's HBO) menawarkan manfaat mitra dalam negeri, dengan cakupan yang terbatas mengenai karyawan gay. Tapi perusahaan harus menghadapi kenyataan bahwa definisi keluarga telah berubah. Saat ini, hanya 25 persen keluarga yang mengikuti pola Ozzie dan Harriet pada tahun 1950an, di mana suami bekerja sedangkan istri tinggal di rumah untuk membesarkan kedua anak mereka. Beberapa perusahaan, seperti *Digital Equipment*, memberikan questioner kepada karyawannya mengenai definisi keluarga dan hal-hal apa saja yang berkaitan dengan keluarga mereka. Sumber : : Adapted from William Bulkdey. "Lotus Creates Controversy by Extending Bendits to Partners of Gay Employees," *The Wall Street Journal*, October 25, 1991, pp. B 1+; Ceel Pasternak. "Health-Care Coverage for Nontraditional Dependents," *HRMagazine*, November 1990, p. 21; and David Jefferson, "Gay Employees Win Benefits for Partners At More Corporations," *The Wall Street Journal*, March 18. 1994. p. AI +.

Chapter 14 : Managing Health, Safety, and Stress
HR Challenge : Beware of Salt and Candles!

Source Language	Target Language
One unfortunate outgrowth of the recent "right to know" legislation is a distorted sense of proportion and common sense on the part of the makers of caution labels. The purpose of "right to know" legislation is to guarantee the workers' rights to be informed about the hazardous substances they may come into contact with at work. The following warning appears on a certain laboratory chemical: "WARNING: CAUSES IRRITATION. Avoid contact with eyes, skin or clothing. Avoid breathing dust. Wash thoroughly after handling." The chemical in question is sodium chloride, better known as table salt. A similar warning appears as an advisory against another "hazardous" chemical─paraffin wax, found in ordinary candles. The problem becomes apparent when one compares the warnings for sodium chloride and paraffin wax to a truly hazardous chemical, such as tetrodotoxin. Tetrodotoxin is thought to be the "magic" behind Haitian voodoo practices intended to paralyze victims and is found in certain species of fish. The warning for tetrodotoxin, although more stringent than that of salt and paraffin wax, is similar enough in impact to cause some to speak out against "crying wolf" over trivial risks. The result of such warnings may be to lower workers' vigilance for real risks, because the intensity of warnings may blur true distinctions between high-and low-risk chemicals. Source: Adapted from Michael M. Segal.	Salah satu hasil yang disayangkan dari perundang-undangan baru-baru ini mengenai "hak untuk tahu" adalah adanya penyimpangan proporsi dan *common sense* dari pembuat label hati-hati. Tujuan dari adanya undang-undang tersebut adalah untuk menjamin hak-hak karyawan dalam mengetahui adanya zat berbahaya yang mungkin saja memiliki kontak langsung dengan mereka saat berada di tempat kerja. Peringatan berikut ini sering kita jumpai di laboratorium kimia tertentu: "PERINGATAN: DAPAT MENIMBULKAN IRITASI. Hindari kontak dengan mata, kulit dan pakaian. Hindari menghirup debu. Cuci tangan setelah bekerja." Bahan kimia yang mungkin dalam kemasannya terdapat peringatan tersebut adalah natrium klorida, lebih dikenal sebagai garam meja. Peringatan lain misalnya zat "berbahaya" ─ lilin parafin, yang biasa ditemukan pada lilin. Permasalahan muncul ketika kita membandingkan peringatan untuk natrium klorida dan lilin parafin untuk suatu bahan kimia yang benar-benar berbahaya, seperti tetrodotoxin. Tetrodotoxin adalah zat yang dianggap "ajaib" bagi masyarakat *voodoo Haiti* untuk melumpuhkan musuh dan zat ini dapat ditemukan pada jenis ikan tertentu. Meskipun peringatan untuk tetrodotoxin lebih keras dari pada garam dan lilin parafin, peringatan ini ibarat dampak yang menyebabkan seseorang menentang kebohongan atas risiko yang sepele. Dampak dari adanya peringatan-peringatan di atas dapat menurunkan

M.D., "Spilled Some Salt? Call OSHA, "*The Wall Street Journal*, July 9, 1991, p.A16.	kewaspadaan pekerja, karena intensitas peringatan dapat mengaburkan perbedaan antara tinggi dan rendahnya resiko dari zat kimia tersebu. Source: Adapted from Michael M. Segal. M.D., "Spilled Some Salt? Call OSHA, "*The Wall Street Journal*, July 9, 1991, p.A16.

Chapter 15 : Ethics, Employee Right, and Employee responsibilities
HR Challenge : Ethics—Is It Just Another Fad?

Source Language	Target language
What is behind the rush to install ethics programs in U.S. universities and industries? In the aftermath of the 1980, have revelation about ethical improprietis such as insider trading scams and the savings and loan fiasco spurred businesses to action? Some believe that ethics training is no more than window dressing construed to give the appearance that businesses have changed their tune. Take for example, the case of the second largest U.S. defense contractor Genaral Dynamics, which in 1985 set up one of the first corporate ethics offices. By February of that year, Congress was investigating Genaral Dynamics on charges that it billed for services not authorized (including charges for expensive dinners and the services of a dog kennel). One prominent business school lauded its new ethics program in an alumni newsletter. The newsletter described the program on one page, which included new elective courses on ethics and a student code of ethics; on another page it dcscribed in the main feature story a course in Creativity in Business taught by Michael Milken. Milken, you will recall, was the	Apa yang terjadi di balik kesibukan banyaknya universitas dan industri di U.S mengadakan program yang berhubungan dengan etika? Benarkah di akhir tahun 1980 terjadi pembongkaran kasus penipuan jual beli di kalangan orang dalam dan tidak transparannya masalah simpan pinjam yang mendorong instansi untuk bertindak? Beberapa pihak meyakini bahwa program seperti pelatihan pengembangan etika tidak lebih dari sebuah kamuflase yang ditafsirkan untuk memberi kesan instansi terkait telah berubah haluan. Sebagai contoh, kasus pertahanan terbesar kedua U.S, *General Dynamics*, dimana pada tahun 1985 mendirikan kantor yang berbasis tata susila korporasi yang pertama. Pada bulan Februari tahun itu, suatu kongres menginvestigasi *General Dymanics* mengenai tuduhan yang menyebutkan harga yang tertera pada bukti pembayaran pelayanannya tidak sah (termasuk harga makan malam yang mahal dan servis menitipan anjing). Salah satu sekolah bisnis terkemuka memuji adanya program baru mengenai etika dalam sebuah *newsletter* alumni. Di dalamnya berisi masalah etika yang dalam

junk bond trader who bilked many people, including many elderly individuals and those on a fixed income, out of millions of dollars. He was later convicted and served a few years in a fedaral minimum security prison. Perhaps the drive to install ethics programs is something less than internally motivated. In November 1991, strict federal sentencing guidelines concerning unlawful business practices took effect. In addition, new guidelines were developed to help organizations set up internal mechanisms, including the establishment of ethics offices, for preventing, detecting, and reporting criminal conduct in the workplace. Perhaps the establishment of ethics programs is in response to an increased threat of government sanctions or poor publicity. Supporters of ethics training argue that teaching ethics allows individuals to experience decision-making opportunities that involve ethical questions, thereby exposing individuals to the consequences associated with their actions. Supporters suggest that values can be learned, and that exposure to ethical dilemmas heightens awareness of appropriate value systems, thereby helping to improve decision-making skills in today's complex business environment. What do you think? SOURCE: Adapted from N. K. Austin, "The New Corporate Watchdogs." *Working Woman,* January 1994. pp. 19-20; and S.P. Robbins, *Organizational Behavior* (Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall, 1993), p. 566.	halaman khusus yang mengupas mata kuliah pilihan baru tentang etika dan kode etik mahasiswa; juga membahas intisari *Kreativitas dalam Berbisnis* yang ditulis oleh Michael Milken. Milken dikenal banyak orang karena ia adalah seorang calo bagi para investor yang menipu banyak orang, termasuk para lansia dan mereka yang berpenghasilan tetap, lebih dari jutaan dolar. Ia kemudian dihukum dan ditahan di penjara keamanan pemerintah. Mungkin dorongan untuk memulai program etika ini terhambat karena kurangnya motivasi dari kalangan internal. Pada bulan November 1991, pedoman hukuman federal yang ketat tentang praktik bisnis haram diberlakukan. Ada pedoman baru yang dikembangkan untuk membantu perusahaan mengatur mekanisme internal, termasuk pembentukan etika kantor, pencegahan, pendeteksian, dan pelaporan tindak kriminal di tempat kerja. Mungkin pembentukan program etika ini adalah jawaban atas ancaman peningkatan sanksi pemerintah atau publisitas yang buruk. Para pendukung program ini berpendapat bahwa pengajaran etika memungkinkan seseorang ikut andil dalam pengambilan keputusan yang melibatkan pertanyaan etis, dengan demikian pengeksposan seseorang dapat sesuai dengan konsekuensi yang terkait dengan tindakannya. Pendukung beranggapan bahwa nilai-nilai tersebut dapat dipelajari, dan bahwa paparan dilema etis mempertinggi kesadaran sistem nilai yang sesuai, sehingga membantu meningkatkan ketrampilan pengambilan keputusan dalam lingkungan bisnis yang kompleks saat ini. Apa pendapat Anda? Sumber : Adapted from N. K. Austin, "The New Corporate Watchdogs." *Working*

	Woman, January 1994. pp. 19-20; and S.P. Robbins, *Organizational Behavior* (Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall, 1993), p. 566.

Chapter 15 : Ethics, Employee Right, and Employee responsibilities
HR Challenge : Relocation Can Lead to an Implied Contract

Source language	Target Language
Getting employees to transfer to a new location seems to be getting more and more difficult. Issues such as dual careers, children having to change schools, especially high school, and extreme differences in the cost of living or quality of life sometimes make it hard to sell an employee on a transfer. All too frequently, while manager are trying to convince an employee to make a move, the use of seemingly harmless words to persuade the employee can be interpreted legally as an implied contract. For example, mentioning that the move will "be worth the employee' while over the long haul" or that move is "simply one more step in the employee's career ladder" may be considered by a court as an implied contract. A case recently decided on this issue illustrates this problem. After 25 years of service as an accountant at Dresser Industries, Thomas Krause had worked his way up to the highest accounting position in southern Louisiana. During a general cutback, he was demoted and told that he would have to move to Oklahoma City to keep his job. After being assured by his supervisor that if he moved, his job would be safe because future job cuts would be	Mendapatkan karyawan untuk dipindahkan ke tempat lain tampaknya semakin sulit saja. Dual karir, anak-anak harus pindah sekolah, khususnya saat SMA, dan perbedaan biaya atau kualitas hidup menjadi alasan yang membuat mereka enggan untuk dipindahkan. Rasanya terlalu sering manajer berusaha untuk meyakinkan karyawan untuk mau dipindahkan. Cara berkomunikasi yang tepat dalam meyakinkan karyawan dapat diinterpretasikan sebagai kontrak yang tersirat. Misalnya dengan mengatakan pemindahtempatan itu akan bermanfaat dalam jangka panjang atau atau sebenarnya hal tersebut hanya satu langkah lebih tinggi dari pekerjaan sebelumnya. Mungkin hal tersebut dapat dipertimbangkan oleh pengadilan sebagai bagian dari kontrak tidak tertulis. Belakangan ini ada sebuah kasus yang menunjukan ilustrasi dari masalah ini. Setelah 25 tahun bekerja sebagai akuntan di Dresser Industries, Thomas Krause mengalami peningkatan karier ke posisi akunting tertinggi di Louisiana selatan. Sebelum masa kejayaan tersebut, ia harus memilih antara jabatannya yang diturunkan atau ia harus pindah ke Oklahoma untuk mempertahankan pekerjaannya.

determined by seniority, he decided to move to Oklahoma City. When he arrived there, he found that the only other accountant was the 27-year old son of a senior vice-president. Soon the ax fell and he was fired. When the VP's son found a new position at Dresser but Krause didn't, he sued for both age discrimination (he was 52 at the time of the firing) and for wrongful discharge under the implied contract theory. He won on both accounts─$168.000 for the age discrimination claim and an additional $166.000 for the wrongful discharge suit. As this one example shows, relocation is a gray area. Managers must be made aware that what they say may be used against them later if the transferred employee is terminated. Source : Adpated from Jack Raisner, "Relocate without Making False Moves." *HRMagazine*. February J991. pp. 46-50.	Setelah diyakinkan oleh atasannya bahwa jika dia pindah, pekerjaannya akan aman karena PHK di masa depan akan ditentukan oleh senioritas Pada akhirnya ia memutuskan untuk pindah ke Oklahoma. Ternyata di kantor barunya itu hanya terdapat satu akuntan, itupun anak dari wakil presiden senior perusahaan yang masih berusia 27 tahun. Tak lama berselang, ada putusan mengenai penghentian dan ia pun diberhentikan. Lalu ia mendapatkan posisi baru di Dresser yang tidak didapatkan Krause. Krause pun menggugat untuk kasus diskriminasi umur (saat ia diberhentikan Krause berusia 52 tahun) dan untuk kasus pemecatan yang tidak sah yang mengatasnamakan kontrak kerja tidak tertulis. Ia pun mendapatkan ganti rugi atas kedua kasus yang menimpanya tersebut─ $ 168,000 untuk kasus diskriminasi usia dan tambahan $ 166,000 untuk pelanggaran kontrak kerjas. Dari kasus teresbut dapat simpulkan bahwa relokasi merupakan daerah abu-abu. Para manajer harus menyadari bahwa apa yang mereka katakan sekarang dapat bermanfaat bagi mereka jika karyawan yang dipindahkan tersebut kelak diterminasi. Sumber: Adpated dari Jack Raisner, "Relokasi tanpa Membuat Bergerak Palsu" *HRMagazine*. Februari J991.. Hal. 46-50.

Chapter 15 : Ethics, Employee Right, and Employee responsibilities
HR Challenge : A Company with a Conscience Meeting the needs of Socially Conscious Consumer

Source language	Target Language
Working Assets is a tiny, eight-year-old consumer services firm located in San Francisco. A part of its profits is donated to socially responsible causes. Laura Scher, a	Working Assets adalah perusahaan kecil di San Francisco yang telah bergerak di bidang pelayanan konsumen selama delapan tahun. Sebagian dari keuntungan

1985 Harvard graduate who placed in the top 5 percent of her business school class, is the CEO. Why would a woman who could have gone to work for virtually any other company select to work for Working Assets? Because the company has a conscience. For example. one of Scher's most recent projects was Working Assets Long Distance. It's a phone company that targets people who want to speak out on political and environmental issues. Along with the usual services offered by a long-distance carrier, WA's long distance program offers Free Speech Days, during which time customers can call Congress for free. She signed up 20.000 customers in three months. She has also developed a WA Visa card. Every time a customer uses the card, WA donates a nickel to a pool that supports 36 nonprofit groups. The 120.000 cardholders have charged enough items to create a pool of almost $1.5 million. As Scher's work indicates, plenty of socially conscious consumers are out there. The trick is appealing to them. These customers are leery of three-color mailout pamphlets and are suspicious of advertisers' motivies. What these people want is simply to support causes they believe in. The top four causes include economic justice, the environment, peace, and human rights. How does Scher please her audience? She follows three principles in running her business. First, she identities an opportunity within an existing industry, such as credit cards and long distance calling; then she finds ways to piggyback her services onto these everyday needs. Second, because she knows that her	perusahaan tersebut disumbangkan sebagai rasa tanggung jawab sosial mereka. Laura Scher, lulusan Harvard tahun 1985 yang meraih posisi 5 teratas di kelas sekolah bisnisnya, adalah seorang CEO perusahaan tersebut. Mengapa seorang wanita seperti dia yang bisa saja bekerja dihampir semua perusahaan memilih bekerja di Working Assets? Jawabannya, karena perusahaan ini mempunyai hati nurani. Salah satu proyek terakhir Scher adalah Working Assets Long Distance. Ini merupakan suatu program dengan media telepon yang targetnya adalah orang-orang yang ingin mengutarakan pendapatnya mengenai isu-isu politik dan lingkungan. Seiring dengan layanan yang biasa ditawarkan oleh operator dari jarak jauh, program ini menawarkan *Free Speech Day*, dimana selama program itu berlangsung pelanggan dapat berbicara dengan komunitasnya dengan gratis. Scher menandatangani 20,000 kontrak pelanggan dalam tiga bulan. Dia juga telah mengembangkan kartu WA Visa. Setiap kali pelanggan menggunakan kartu tersebut, WA telah menyumbang $5 ke sebuah kelompok yang mendukung 36 kelompok sosial. 120.000 pemegang kartu telah mengunakan kartu tersebut yang kini telah menghasilkan sumbangan hampir $1,5 juta. Berkiblat dari hasil kerja Scher, kini banyak konsumen yang sadar sosial di luar sana. Caranya adalah dengan membuat mereka tertarik terlebih dulu. Pelanggan curiga dengan adanya pamflet mailout tiga-warna dan motivasi pengiklanan. Apa yang mereka inginkan adalah hanyalah untuk dukungan alasan yang mereka percayai. Empat alasan teratasnya adalah keadilan ekonomi, lingkungan, perdamaian, dan hak

customers are big readers, she explains everything about the program in brochures and advertisements. Finally, she doesn't try to be all things to all people. She is sure to be outspoken only in areas that she really cares about. Obviously, her rules are working for Working Assets. Source: Adapted from "Making Money While Making a Difference." "Working Woman. February 1992. Pp. 31-34.	asasi manusia. Bagaimana Scher menanggapi pengikutnya? Dia memiliki tiga prinsip dalam menjalankan usahanya. Pertama, ia selalu mengidentifikasi peluang dalam dunia bisnis, seperti kartu kredit dan *long distance calling*; kemudian dia mencari cara untuk mendukung program tersebut agar dapat menjadi kebutuhan sehari-hari. Kedua, ia selalu menjelaskan segala sesuatu melalui media brosur atau iklan, sebab ia sangat tahu betul mayotitas pelanggannya adalah para penggemar baca. Terakhir, dia mencoba untuk tidak berobsesi pada setiap hal, sebab ia yakin bahwa program yang ia kerjakan berarti yang benar-benar ia perhatikan. Tentu, prinsip-prinsip tersebut berlaku pula di Working Assets. Sumber: Adapted from "Making Money While Making a Difference." "Working Woman. February 1992. Pp. 31-34.

Chapter 16 : Unions and Strategic Collective
HR Challenge : Working With a Union to Save Jobs and Increase Profits

Source Language	Target Language
In February 1993, General Electric was on the verge of closing its Appliance Park near Louisville, Kentucky. Over 2.500 workers were employed in this aging facility, which manufactured a rather outdated line of washing machines, refrigerators, and other appliances. A dramatic turnaround has occurred thanks, in part, to a pioneering 43-point agreement between Local 761 of the International Union of Electronic Workers and General Electric. The plan to eliminate piecework and narrow job definition has raised productivity significantly. The company in turn has cut the number of	Pada bulan Februari 1993, General Electric yang *Appliance Park*nya terletak di dekat Louisville, Kentucky, barada di ambang pailit. Lebih dari 2,500 pekerja dipekerjakan di sebuah divisi, yang membuat mesin cuci, kulkas. dan peralatan lainnya dengan model lama Sebuah perubahan haluan dramatis terjadi, dalam hal perjanjian 43-poin perintis antara 761 Lokal dari Persatuan Pekerja Elektronik Internasional dan General Electric. Rencana untuk menghilangkan *piecework* dan definisi *narrow job* ini secara significan telah menunjukan adanya

supervisors and organized most of the workers into teams. Given the new flexibility of the union, GE has decided to invest more than $1 billion in capital equipment and product development over a three-year period. This investment is 50 percent higher than in the past. The results have been very promising so far. Profits in 1993 and 1994 totaled $91 million, reversing the $47 million loss of 1992. Source: Adapted from Zachary Schiller and Tim Smart. "If You Can't Stand the Heal. Upgrade the Kitchen," *Bussines Week*, April 25, 1994. p. 35: and General Electric *1994 Annual Report*.	peningkatan produktivitas. Pada saatnya perusahaan ini telah mengurangi jumlah supervisor dan telah menagtur sebagian besar pekerja menjadi beberapa tim. Mengingat adanya fleksibilitas baru dalam serikat ini, GE telah memutuskan untuk investasi lebih dari $ 1 miliar untuk *capital equipment* dan pengembangan produk selama periode tiga tahun. Investasi ini 50 persen lebih tinggi daripada investasi sebelumnya. Sejauh ini hasilnya sungguh sangat menjanjikan. Laba pada tahun 1993 dan 1994 mencapai $91 juta, dan dapat menutupi kerugian $47 juta di tahun 1992. Sumber : Adapted from Zachary Schiller and Tim Smart. "If You Can't Stand the Heal. Upgrade the Kitchen," *Bussines Week*, April 25, 1994. p. 35: and General Electric *1994 Annual Report*.

Chapter 16 : Unions and Strategic Collective
HR Challenge : Union Membership Has Its Privileges

Target Language	Source Language
The AFL-CIO has begun offering the Union Privilege program. The program is designed to help union members off the job. Eventually, the AFL-CIO hopes to offer over 60 different programs to its members. John Ross, the communications director for the program, states that he wants the membership to begin turning to the union for any need. The goal is to attract people who are not part of any collective bargaining unit as associate union members. Offering associates program benefits will tie them to the union and the union movement. More than 325,000 associates have signed up for	AFL-CIO telah mulai menawarkan program *Union Privilege*. Program ini dirancang untuk membantu anggota serikat pekerja di luar pekerjaan. AFL-CIO berusaha untuk menawarkan lebih dari 60 program yang berbeda untuk para anggotanya. John Ross, direktur komunikasi untuk program, menyatakan bahwa dia ingin keanggotaan ini mulai beralih ke serikat untuk keperluan apapun. Tujuannya adalah untuk menarik orang-orang yang bukan bagian dari suatu unit perundingan atau anggota serikat asosiasi. Keuntungan penawaran program asosiasi ini akan mempersatukan mereka dalam

the program. Several benefits are currently offered by the program: • A credit card with no annual fee and a variable rate of only 5 percent above the prime rate. The credit card has no cash advance fees or check fees. • Money market deposit accounts available that paid an average of 6.26 percent in 1990. • Mortgages with rates at or below the national average and low down payments and closing costs with special deals for first-time home buyers. • Life insurance plans that Union Privilege says are up to 25 percent lower than comparable plans. • Prescription discounts for union members and their families. The mail service prescription plan allows members to save up to 30 percent on most brand name medications and more on generic drugs. • Legal services including a free 30-minute consultation and a 30 percent discount on services. Source: Adapted from Stephanie Overman. "The Onion Pitch Has Changed," *HRMagazine*, December 1991, pp. 44-46.	suatu wadah dan kegiatannya. Lebih dari 325.000 asosiasi telah mendaftar dalam program ini. Beberapa manfaat yang ditawarkan oleh program ini: • Kartu kredit tanpa biaya tahunan dan suku bunga hanya 5 persen di atas suku bunga terendah. Selain itu juga bebas biaya uang muka atau biaya cek. • Tersedia rekening deposito di bursa saham dibayar rata-rata 6,26 persen pada tahun 1990. • Penggadaian dengan harga sesuai atau di bawah rata-rata nasional dan pembayaran uang muka rendah dan biaya penutupan dengan penawaran khusus bagi pembeli pertama. • Adanya program asuransi jiwa dimana *Uni Privilege* memiliki keuntungan pembayaran hingga 25 persen lebih rendah dari program yang sebanding. • Diskon untuk penebusan resep dokter bagi anggota serikat pekerja dan keluarganya. Dengan adanya layanan ini, anggota mendapatkan potongan lebih dari 30% untuk setiap pembelian obat generik bahkan obat "mahal" sekalipun. • Tersedianya layanan Hukum, seperti konsultasi gratis selama 30 menit dan diskon 30% untuk konsultasi. Source: Adapted from Stephanie Overman. "The Onion Pitch Has Changed," *HRMagazine*, December 1991, pp. 44-46.

Chapter 16 : Unions and Strategic Collective
HR Challenge : Management Can Deunionize a Workforce

Source Language	Target Language
Using only the most positive tactics available, Kenneth Barr, president of Cypress Mineral Company, convinced his workers that they no longer needed a union to protect themselves. Cypress is a copper mine located in Miami, Arizona. The mine had been a part of the Teamsters Union and United Steelworkers Union for nearly 50 years. Even though the workers were loyal union members and stood by the union in strikes and hard times, Barr was able to convince them to decertify the union by a convincing margin of 2 to 1. To orchestrate this turnaround, Barr used a psychological─not physical─game plan. He provided "charm school" seminars, called "I'm OK. You're OK" to encourage the workers and managers to talk about the 50-year chasm that stood between them. Barr instituted changes in the workplace, providing raises, changing work rules, offering cross-training, and pushing for a safer workplace. All these tactics helped to convince most of the workers that there was a better way than "us versus them." Without the union contract to guide their behavior, managers decided to make even more changes. They give extra days off when they believe it is justified, allow truck drivers to get out and walk around when they feel tired without fear of being yelled at by a supervisor, and most important, they listen when their workers tell them something is or is not working. As with all changes, some people are not	Hanya dengan menggunakan taktik positif yang ada, Kenneth Barr, presiden *Cypress Mineral Company*, dapat meyakinkan para pekerjanya bahwa mereka tidak lagi membutuhkan serikat pekerja untuk melindungi diri mereka sendiri. Cypress adalah perusahaan penambangan tembaga yang terletak di Miami, Arizona. Tambang ini telah menjadi bagian dari *Teamsters Union* dan *United Steelworkers Union* selama hampir 50 tahun. Meskipun mereka adalah anggota tetap serikat pekerja yang selalu didukung ketika mengadakan aksi mogok kerja dan berada dalam masa-masa sulit, Barr mampu meyakinkan mereka untuk mengundurkan diri dari serikat dengan marjin keyakinan 2-1. Untuk mengatur perubahan haluan ini, Barr menggunakan metode psikologis ─ tanpa permainan fisik ─dengan permainan. Dia mendirikan seminar "charm school", dengan tema "I'm OK. You're OK" untuk mendorong para pekerja dan manajer untuk berbicara mengenai *The 50-year Chasm* yang ada di antara mereka. Perusahaan yang is pimpin kini mengalami perubahan dalam hal tempat kerja, memberikan kenaikan gaji, mengubah peraturan kerja, megadakan *cross-training*, dan menjadikan tempat kerja lebih aman. Semua taktik ini membantu untuk meyakinkan sebagian besar pekerja bahwa ada cara yang lebih baik daripada *"us versus them."* Tanpa mengandalkan kontrak serikat dalam mengarahkan perilaku mereka, para manajer diharapkan dapat membuat

content. Older workers point to the new policies that favor youth over seniority as favoritism. Some workers complain about having to learn new tasks. Source: Adapted from Marj Charlier, "How a Mine in Arizona Wooed Workers Away from Union Loyalties," *The Wall Street Journal*. August 8, 1989. pp. AI +.	perubahan yang lebih. Mereka memberi hari libur tambahan selama hal tersebut beralasan, memungkinkan pengemudi truk untuk keluar dan berjalan-jalan ketika mereka merasa lelah tanpa takut diteriaki oleh supervisor, dan yang paling penting, mereka menjadi pendengar yang baik ketika para pekerjanya memiliki keluhan baik di dalam maupun di luar jam kerja. Namun seiring dengan adanya perubahan ini, ada beberapa pihak yang merasa tidak puas. Pekerja yang lebih tua mengklaim kebijakan baru ini terlalu memihak pada yang lebih muda yang cenderung pilih kasih. Selain itu, beberapa pekerja juga mengeluh karena harus mempelajari tugas baru. Sumber : Adapted from Marj Charlier, "How a Mine in Arizona Wooed Workers Away from Union Loyalties," *The Wall Street Journal*. August 8, 1989. pp. AI +.

Chapter 17 : Strategic Restructuring and the Virtual Orgaization
HR Challenges : Developing a Strong Outplacement Program

Source Language	Target Language
Traditionally, outplacement program, have been established by organizations to minimize the negative experiences associated with the loss of a job and to avoid the possibility of litigation by dismissed employees. However, companies are now realizing that it is important that employees who are joining or leaving the organization have a positive experience. Developing an effective and cost-efficient outplacement program is one way to ensure departing employees a positive experience.	Secara tradisional, program outplacement, telah digunakan oleh perusahaan untuk meminimalisir adanya hal negatif yang berkaitan dengan pemecatan dan untuk menghindari adanya kemungkinan litigasi oleh karyawan yang diberhentikan. Namun, kini perusahaan menyadari bahwa karyawan yang masih bergabung ataupun yang telah berhenti pasti mempunyai pengalaman positif selama mereka bekerja. Program pengembangan outplacement yang efektif dan hemat biaya adala salah satu cara untuk memastikan karyawan memiliki

Developing an effective outplacement program should be done as soon as possible. If brought in early, an outplacement company can help managers to more effectively handle the termination interview. Often if the interview is inappropriately handled, employees do not understand why they have been terminated and spend a great deal of time pondering the reason. This takes away from the time they could be preparing for a new job. Companies should introduce the employee to the outplacement program early in the week of termination so that they can begin immediately to prepare themselves for the job market. By focusing the terminated employee's attention on the outplacement process rather than on the termination, more positive outcomes occur. Further, by introducing the employee to the outplacement program immediately after termination, the outplacement company can be ready to offer crisis interventions if necessary. A company should be prepared to pay for a good outplacement program. In general, the base cost for a full-service outplacement program is 15 percent of the outplaced worker's W-2 earnings for the previous year plus an administrative fee that average, ab0ut S 1.000. Some firms set a minimum fee of between $6,OOO and $7.000 per program. Group programs can also be arranged. Costs for these services include a per diem charge of $I ,000 to $ 1,500 plus an additional charge of $40 to $50 for each participant. Programs that are significantly lower than these ranges may not be of a high quality.	pengalaman positif. Pengembangan program tersebut harus dilakukan sesegera mungkin. Jika hal itu dilaksanakan, sebuah perusahaan yang menangani suatu outplacement dapat membantu para manajer untuk lebih efektif menangani interview terminasi. Namun yang sering terjadi dalam interview adalah adanya penanganan yang tidak tepat yang menyebabkan karyawan tidak mengerti dan bertanya-tanya tentang alasan pemecatannya. Tentu ini sangat membuang waktu ketika mereka akan mulai mencari pekerjaan baru. Perusahaan harus memperkenalkan outplacement pada karyawan di awal minggu penghentian sehingga mereka bisa segera mulai mempersiapkan diri di pasar kerja. Hasil yang lebih positif pun dapat diperoleh dengan memfokuskan perhatian karyawan pada proses outplacement yang lebih baik dari terminasi. Terlebih lagi jika karyawan diperkenalkan outplacement sesaat setelah terminasi, perusahaan akan lebih siap untuk menawarkan intervensi krisis, jika hal tersebut di perlukan. Sebuah perusahaan harus siap untuk membayar program outplacement yang baik. Secara umum, biaya dasar untuk program outplacement dengan layanan lengkap berkisar 15% dari gaji karyawan yang diberhentikan di tahun sebelumnya dan biaya administrasi sekitar $1.000. Beberapa perusahaan menetapkan biaya minimum antara $6.OOO dan $7.000 per program. Ada pula program yang dibuat dalam bentuk kelompok. Biaya untuk layanan ini sebesar $1.000 sampai $ 1.500, termasuk uang saku biaya, ditambah biaya lainnya $40 sampai $50 untuk setiap

SOURCE: Adapted from Virginia Gibson. "The Ins and Outs of Outplacement," Management Review October 1991. pp. 59-61.	peserta. Jika ada program serupa dengan biaya yang jauh lebih rendah, kemungkinan besar program tersebut memiliki kualitas yang rendah pula. Sumber : Adapted from Virginia Gibson. "The Ins and Outs of Outplacement," Management Review October 1991. pp. 59-61.

S

Chapter 17 : Strategic Restructuring and the Virtual Orgaization
HR Challenge : Preparing Managers to Terminate Employees

Source Language	Target Language
Handling the termination process effectively can go a long way to ease tensions and reduce the chances of employee retaliation. The following suggestions may help managers to be better prepared for terminating employees. 1. Plan the termination for early in the week so that the employee does not get the weekend to mull it over. 2. Do not let the termination interview last longer than 15 minutes. Long meetings allow time for debate. Simply state your case and move on. 3. Meet in the worker's office so that he or she does not have to leave the meeting and explain it to workers on the way back to his or her office. Make sure that the location is private. 4. Do not plan the meeting on important dates such as birthdays or holidays or when the employee has just returned from a vacation. 5. Don't leave room for confusion. Tell the	Penanganan masalah terminasi secara efektif dapat membantu meredakan “ketegangan” dan mengurangi kemungkinan “perlawanan” karyawan. Saran-saran berikut ini dapat membantu para manajer untuk menjadi lebih siap dalam memberhentikan karyawan. 1. Rencana pemutusan kontrak kerja sebaiknya dilakukan pada awal minggu, sehingga pada akhir pekan mereka tidak terlalu dibebani banyak pikiran. 2. Hindari durasi lebih dari 15 menit dalam proses interview terminasi. Waktu yang lebih lama berpotensi terrjadinya perdebatan. Kemukakan permasalahan yang ada sacara *to the point.* 3. Sebaiknya perbincangan dilakukan di ruang karyawan terkait, dengan maksud agar ia tidak memiliki celah untuk meninggalkan ruangan dan ia dapat menjelaskannya saat ia kembali keruangannya. Namun anda harus memastikan ruangan tersebut cukup *private.*

employee in the first sentence that he or she is terminated. Make it clear that the decision is final. 6. Clearly communicate all aspects of the severance package offered to the employee. 7. Be prepared for a terminated employee to be emotional and hostile. 8. Outline the remaining steps in the termination process, such as the last day, key return policies, and so on. 9. Provide the employee with the name of an individual at the outplacement service if one is being offered. If possible, personally introduce the employee to the counselor. 10. Discuss the transfer of the employee's responsibilities and work to other employees. 11. Wish the employee luck and express confidence in his or her ability to find a new job. SOURCES: Adapted from Phyllis Macklin and Lester Minsuk, "10 Ways to Ease Dismissal Dread," *HR Magazine*, November 1991, pp. 104-105; and Susan Alexander, "Firms Get Plenty of Practice at Layoffs, but They Often Bungle the Firing Process," *The Wall Street Journal*, October 14, 1991. p. B1.	4. Jangan merencanakan pertemuan pada tanggal penting seperti hari ulang tahun, hari libur atau pada saat karyawan baru kembali dari liburan. 5. Jangan bingung. Katakanlah pada karyawan anda jika ia diterminasi. Jelaskan jika hal tersebut adalah keputusan final. 6. Jelaskan mengenai pesangon yang akan mereka terima sedetail mungkin. 7. Bersiaplah untuk menghadapi hal-hal buruk pasca terminasi yang biasanya dilakukan karyawan. 8. Catatlah poin penting dalam proses terminasi, seperti hari terakhir karyawan bekerja, kebijakan terminasi, dan sebagainya. 9 Daftarkan karyawan di layanan outplacement jika ada yang menawari. Bila memungkinkan, perkenalkanlah mereka kepada konselor. 10. Diskusikan pengalihan tanggung jawab dari karyawan lama kepada karyawan lainnya. 11. Yakinkan kemampuan dan kepercayaan diri karyawan untuk mencari pekerjaan yang baru. SOURCES: Adapted from Phyllis Macklin and Lester Minsuk, "10 Ways to Ease Dismissal Dread," *HR Magazine*, November 1991, pp. 104-105; and Susan Alexander, "Firms Get Plenty of Practice at Layoffs, but They Often Bungle the Firing Process," *The Wall Street Journal*, October 14, 1991. p. B1.