

Modul

N

# Manajemen Disabilitas dalam Organisasi dengan Serikat Pekerja



National Institute of Disability  
Management and Research®

***Anggota tim pengembang kurikulum DACUM***

Eric Boyd, Canadian Paraplegic Association	Michael Cannings, Ministry of Skills, Training and Labour, BC	John Weir, BC Federation of Labour
Dave Cox, WCB, BC	Robin Goodrich, HRDC, Labour Canada	Jean Sherrell, Comcare Australia
Nelson Ireland, North Island College	Catherine Rellinger, WSIB Ontario	Larry Stoffman, UFCW Union
Debra Mills, WCB, BC	Cathy Walker CAW Union	Joan Westland, Westland Eby Consultants

***Persiapan materi kurikulum pada edisi sebelumnya***

Don Shrey, PhD, University of Cincinnati	Colleen Hanley, North Island College	Tom Getzie, Forest Industrial Relations
Marcia Rioux, The Roeher Institute	Derek Hanebury, North Island College	Rochelle Morandini, Human Resources Consultant
Cameron Crawford, The Roeher Institute	Brenda Birch, Giraffe Outlooks	
John Westland, Westland Eby Consultant	Cheryl Grant Gamble, Human Resources Consultant	

***Kontributor materi kurikulum terkini***

Don Shrey, PhD, University of Cincinnati	Nicola MacNaughton Occupational Concepts	Muriel Westmorland, McMaster University
Norman Hursh, PhD, Boston University	Heather Persons, National Institute of Disability Management and Research	Scott Wallace, PhD
Elizabeth Scott, PhD, Organizational Solutions	Leah Milton, Grant McEwan College	Wolfgang Zimmermann, National Institute of Disability Management and Research

Hak cipta © 2004, 2002, 2001. National Institute of Disability Management and Research, 4755 Cherry Creek Road, Port Alberni, BC, V9Y 0A7 Canada. Seluruh Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang. Dilarang memperbanyak atau menggunakan sebagian atau seluruh karya ini, yang dilindungi oleh hak cipta, dalam bentuk atau cara apa pun—grafik, elektronik, atau mekanik, termasuk fotokopi, rekaman suara, rekaman video, atau sistem penyimpanan dan pengambilan informasi—tanpa izin tertulis dari penerbit.

## **Daftar Isi**

<b>Gambaran Umum</b>	<b>1</b>	<b>Komite manajemen disabilitas bersama</b>	<b>11</b>
Tujuan	1	<b>Penyelesaian perselisihan</b>	<b>13</b>
Latihan	1	<b>Arbitrase dan kewajiban untuk memberikan penyesuaian kerja</b>	<b>15</b>
Tugas	2	<b>Struktur hukum dan organisasi</b>	<b>18</b>
<b>Perundingan bersama</b>	<b>3</b>	<b>Ringkasan</b>	<b>19</b>
Bahasa kontrak dalam manajemen disabilitas	4	<b>Referensi</b>	<b>20</b>
Pendekatan dalam perundingan bersama	6		
<b>Kolaborasi dan pembentukan konsensus</b>	<b>9</b>		

## Gambaran Umum

*Dalam lingkungan kerja yang memiliki serikat pekerja, perjanjian kerja bersama, proses penyelesaian perselisihan, dan komite bersama akan memengaruhi program manajemen disabilitas.*

Di lingkungan kerja dengan serikat pekerja, Koordinator Kembali Kerja perlu memahami semua ketentuan dalam perjanjian kerja bersama yang berdampak pada proses individu kembali bekerja dan pelaksanaan Program Manajemen Disabilitas. Ketentuan ini mencakup pernyataan tentang cuti sakit dan tunjangan disabilitas, serta rumusan khusus mengenai bagaimana proses kembali bekerja akan dilakukan. Pemahaman umum tentang tujuan dan kepedulian serikat pekerja juga penting, karena aspek-aspek dari proses individu kembali bekerja mungkin mencakup pengaturan yang tercantum dalam surat perjanjian. Pengetahuan tentang proses pengaduan (*grievance process*) juga diperlukan, karena perselisihan yang tidak dapat diselesaikan secara informal mungkin akan diselesaikan melalui proses tersebut. Pegawai yang tergabung dalam serikat mungkin dapat mengajukan keluhan hak asasi manusia yang terkait dengan disabilitas melalui pengaduan serikat dan arbitrase, sebuah proses yang lebih cepat dibandingkan membawa keluhan tersebut ke komisi hak asasi manusia.

Meskipun hubungan antara serikat dan manajemen dapat bersifat konfrontatif, komite kerja sama serikat-manajemen telah berkembang sebagai forum kolaborasi untuk isu-isu tertentu. Komite Manajemen Disabilitas Bersama yang memberikan masukan atau mengelola program manajemen disabilitas suatu organisasi sangat berguna untuk menentukan bagaimana proses kembali bekerja akan dilaksanakan di dalam organisasi.

## Tujuan

Setelah menyelesaikan modul pelatihan ini, peserta diharapkan mampu untuk:

- ▶ Menjelaskan isu-isu hubungan ketenagakerjaan yang mungkin muncul dalam manajemen disabilitas.
- ▶ Mengidentifikasi aspek-aspek dari perundingan bersama dan perjanjian kerja bersama yang memengaruhi manajemen disabilitas.
- ▶ Mengidentifikasi bagaimana isu disabilitas dan kewajiban untuk melakukan penyesuaian dapat diselesaikan melalui proses penyelesaian perselisihan.
- ▶ Menjelaskan peran berbagai komite kerja sama serikat-manajemen, khususnya komite manajemen disabilitas bersama.

## Latihan

Dalam diskusi, peserta akan mempertimbangkan skenario dan pertanyaan yang berkaitan dengan isu-isu hubungan perburuhan dan proses kembali bekerja atau program manajemen disabilitas.

## **Tugas**

Peserta akan menyelesaikan analisis singkat atas situasi kembali bekerja yang umum terjadi dan isu hubungan ketenagakerjaan yang memengaruhi proses kembali bekerja.

## Perundingan bersama

*Meskipun para profesional manajemen disabilitas tidak akan terlibat langsung dalam perundingan bersama, mereka perlu memahami proses itu dan mampu menafsirkan isi perjanjian kerja bersama yang dihasilkan.*

Ada sejumlah hal yang biasanya tercantum dalam perjanjian kerja bersama yang memiliki implikasi terhadap manajemen disabilitas, termasuk waktu sakit, asuransi disabilitas, program bantuan bagi pekerja dan keluarga, serta bagaimana program manajemen disabilitas akan dijalankan.

Beberapa provinsi di Kanada memiliki undang-undang kompensasi pekerja yang menyatakan bahwa hubungan kerja tidak dapat diputus selama periode dua tahun jika seseorang tidak dapat kembali bekerja. Akan tetapi, aturan tentang durasi pekerja yang cedera atau sakit dianggap masih terikat dengan tempat kerjanya selama proses rehabilitasi sering kali terdapat pada perjanjian kerja. (Sebagai contoh adalah kontrak asuransi disabilitas yang disetujui sebagai bagian dari perjanjian kerja bersama. Kontrak ini dapat mencantumkan klausul yang menyatakan bahwa pegawai harus mencari pekerjaan lain jika mereka mampu melakukannya setelah dua tahun.) Perjanjian kerja bersama juga dapat merinci tunjangan apa saja yang berlaku bagi pekerja selama masa pemulihan dari cedera. Seorang pegawai umumnya tetap menerima tunjangan yang terkait dengan status kepegawaiannya, namun tidak menerima tunjangan yang dikaitkan dengan tugas pekerjaannya. Misalnya, tunjangan kesehatan dan posisi dalam sistem senioritas biasanya tetap dipertahankan, tetapi pegawai ini tidak dapat mengumpulkan waktu untuk cuti sakit selama tidak bekerja. Kontrak juga bisa mencantumkan ketentuan yang berlaku bagi pegawai yang sedang mengalami disabilitas selama masa krisis ekonomi, ketika banyak pegawai mengalami PHK atau diberhentikan.

Beberapa isu yang sering kali dinegosiasikan oleh pihak serikat pekerja dan manajemen yang biasanya dimasukkan dalam perjanjian kerja bersama, antara lain:

- ▶ Upah
- ▶ Kelangsungan serikat pekerja (misalnya, kewajiban membayar iuran bagi anggota)
- ▶ Keamanan kerja pegawai (misalnya, alih daya pekerjaan, aturan senioritas terkait PHK dan promosi, tunjangan pesangon)
- ▶ Prosedur pengaduan dan arbitrase (misalnya, proses pengajuan keluhan)
- ▶ Jam dan hari kerja (misalnya, jumlah jam kerja harian dan mingguan; hari kerja normal)
- ▶ Lembur dan pembayaran tambahan (misalnya, pembagian jam lembur antar pekerja; tarif pembayaran lembur)
- ▶ Tingkat dan struktur kompensasi (misalnya, tingkat upah dan jenis sistem penggajian, seperti upah per jam, upah borongan per satuan hasil, atau sistem insentif)
- ▶ Liburan dan cuti (misalnya, jumlah minggu liburan, jumlah hari libur yang dibayar, ketentuan cuti pendidikan, cuti orang tua, atau cuti duka)

- ▶ Tunjangan (misalnya, tunjangan pakaian, alat kerja, biaya pindah)
- ▶ Perubahan teknologi (misalnya, pemberitahuan awal terkait pengenalan teknologi baru, pelatihan ulang)
- ▶ Kesehatan dan keselamatan kerja (misalnya, cuti sakit, bantuan/tunjangan disabilitas)
- ▶ Tunjangan pekerja (misalnya, tunjangan pensiun, asuransi jiwa, tunjangan kesehatan tambahan)
- ▶ Hubungan pekerja dengan manajemen (misalnya, komite bersama) (Chaykowski, 1995, hlm. 236–237).

## **Bahasa kontrak dalam manajemen disabilitas**

Sering kali perjanjian kerja bersama memuat bahasa atau ketentuan yang berkaitan dengan program manajemen disabilitas. Berikut ini adalah contoh-contoh yang diambil dari situs *Disability Management Edge* (Rehadat Databases, 2000) mengenai jenis bahasa yang umum ditemukan dalam perjanjian kerja bersama yang menguraikan bagaimana pekerja dengan disabilitas sementara atau permanen akan diberikan penyesuaian. Perjanjian kerja bersama pertama tampaknya hanya menawarkan program kembali bekerja kepada pegawai yang mengalami disabilitas akibat pekerjaan mereka dan yang tercakup dalam kompensasi pekerja.

Pemberi kerja wajib menyampaikan kepada Serikat Pekerja saat menerima pemberitahuan dari WCB (*Workers' Compensation Board*) tentang kemampuan pekerja untuk kembali melakukan tugas reguler, pekerjaan yang sebanding, atau pekerjaan yang sesuai. Serikat akan diberikan informasi tentang lowongan pekerjaan regional agar dapat memberitahukan pekerja yang memiliki hak berdasarkan Pasal 54 tentang lowongan tersebut. Pemberi Kerja dan Serikat mengakui bahwa dari waktu ke waktu pekerja tertentu mungkin memiliki kebutuhan khusus yang memerlukan modifikasi pekerjaan dan/atau penyesuaian fisik di tempat kerja. Oleh karena itu, pemberi kerja dan Serikat akan berusaha mencari solusi bersama untuk mengatasi hambatan di tempat kerja dan/atau hambatan yang bersifat kontraktual bagi pekerja dengan kebutuhan khusus. Kedua belah pihak setuju untuk membentuk Komite Reintegrasi yang terdiri dari perwakilan Serikat Lokal dan Pemberi Kerja untuk meninjau kebutuhan pekerja yang cedera atau memiliki disabilitas yang mencari akomodasi atau penyesuaian di dalam unit perundingan dalam konteks peluang kerja, modifikasi pekerjaan, dan Perjanjian Kerja Bersama, serta untuk merekomendasikan kepada pemberi kerja metode mengatasi hambatan kontraktual terhadap reintegrasi pekerja. Pemberi kerja dan Serikat Pekerja sepakat bahwa semua pekerjaan yang tercantum dalam Lampiran 'A' dari Perjanjian Kerja Bersama, atau pekerjaan yang mungkin ditambahkan kemudian, dapat, dengan rekomendasi Komite dan kesepakatan kedua belah pihak, ditawarkan langsung kepada pekerja berkualifikasi yang tidak dapat kembali ke tugas reguler mereka karena cedera/disabilitas permanen sebagaimana diatur oleh Undang-Undang Kompensasi Pekerja dan Kode Hak Asasi Manusia yang telah diubah. Pemberi kerja wajib memberitahukan Serikat Pekerja saat menerima pemberitahuan tentang kemampuan pekerja untuk kembali ke tugas reguler, pekerjaan sebanding, atau pekerjaan yang sesuai.

Teks berikut juga menyebutkan tentang pekerja yang menerima tunjangan asuransi disabilitas. Teks tampaknya mencakup semua pekerja dengan disabilitas tanpa memandang bagaimana disabilitas itu terjadi.

Pekerja yang telah absen dari pekerjaannya dan menerima Kompensasi Pekerja, Tunjangan Mingguan, atau tunjangan Disabilitas Jangka Panjang akan kembali ke pekerjaannya yang semula sepanjang dokter yang merawat menyatakan bahwa ia layak untuk kembali dan mampu menjalankan tugas-tugas pada pekerjaan itu. Jika pekerja tidak dapat menunjukkan persetujuan medis yang dibutuhkan, maka ia dapat, sesuai dengan ketentuan Pasal 9, mengambil alih posisi lain sepanjang: i) ia memiliki keterampilan, kemampuan, dan kapasitas fisik yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan; ii) memiliki senioritas di perusahaan; dan iii) menyertakan laporan medis yang memadai yang menyatakan bahwa ia mampu menjalankan pekerjaan. 19.10. Berdasarkan saran dari dokter medis yang berkualifikasi, pekerja yang menerima Kompensasi Pekerja, Tunjangan Mingguan, atau tunjangan Disabilitas

Jangka Panjang dapat ditawarkan pekerjaan dengan Tugas Ringan (*light duty*). Jenis pekerjaan akan dirancang dengan mempertimbangkan kemampuan fisik, keterampilan, dan kemampuan pekerja saat ini. Baik Perusahaan maupun Serikat Pekerja dapat merekomendasikan kandidat untuk penempatan pekerjaan dengan Tugas Ringan serta jenis pekerjaan yang ditawarkan, namun Perusahaan berhak menempatkan pekerja, mempromosikan atau menurunkan posisinya, dan mengarahkan pekerjaan mereka dari waktu ke waktu, tanpa terikat oleh ketentuan Pasal 9 dari Perjanjian Kerja Bersama ini sepanjang penempatan pekerja tidak akan memengaruhi senioritas atau menyebabkan penurunan pangkat pekerja lainnya.

Rumusan ketentuan perjanjian kerja bersama dalam bagian berikut juga menunjukkan bahwa program ini mencakup semua pekerja, baik disabilitas atau penyakit yang dialami disebabkan oleh pekerjaan maupun bukan.

### Bagian A – Umum

#### 33.01

(a) Jika seorang pegawai tetap tidak dapat menjalankan sebagian atau seluruh tugas dan tanggung jawab pokok dari posisinya karena disabilitas, maka organisasi, berkonsultasi dengan Serikat Pekerja, akan melakukan setiap penyesuaian yang wajar hingga mencapai batas kesulitan yang tidak wajar (*undue hardship*) untuk memungkinkan pegawai tersebut tetap dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab pokok dari posisinya. Sebelum mengajukan permintaan akomodasi atau penyesuaian secara formal, pegawai dan manajer dapat menyelesaikan masalah ini di tingkat departemen. (b) Pegawai bertanggung jawab mengajukan secara tertulis kebutuhan akan penyesuaian dan mendokumentasikan dampak fungsional dari disabilitasnya. (c) Untuk memberikan pegawai penyesuaian, organisasi akan, sebisa mungkin hingga mencapai batas kesulitan yang tidak wajar, melakukan modifikasi pada bangunan, struktur dan/atau peralatan, membeli peralatan khusus, mengubah tugas dan prosedur kerja, serta memberikan pelatihan dan/atau pendidikan agar pekerja dengan disabilitas dapat tetap bekerja di organisasi tersebut. (d) Pegawai yang mengajukan penyesuaian akan berusaha semaksimal mungkin untuk bekerja sama dalam memfasilitasi proses penyesuaian. (e) Serikat Pekerja akan berusaha sebaik mungkin untuk memberikan penyesuaian hingga mencapai batas kesulitan yang tidak wajar. (f) Jika seorang pegawai mengalami disabilitas total, maka tunjangan tersedia melalui Program Pensiun Staf (*Staff Pension Plan*), lihat Pasal 28.02 dan 28.07.

### Bagian B – Proses

#### 33.02

Apabila pegawai telah membuktikan kebutuhan akan penyesuaian dan dinyatakan layak untuk bekerja: (a) Pihak (organisasi), dengan berkonsultasi dengan Serikat Pekerja dan pekerja, akan menyusun rencana penyesuaian. (b) Segala upaya yang wajar hingga mencapai batas kesulitan yang tidak wajar akan dilakukan untuk memberikan pekerja penyesuaian di posisi mereka saat ini. Bila pihak (organisasi) tidak dapat memberikan pegawai penyesuaian di posisi awalnya, maka (organisasi) akan memberitahukan hal tersebut secara tertulis kepada Serikat Pekerja. (c) Hanya bila tidak memungkinkan memberikan pegawai penyesuaian di posisi awalnya, maka posisi kosong lain akan dipertimbangkan, pertama di dalam unit atau departemen yang sama, dan bila itu tidak memungkinkan, posisi kosong lain dalam unit perundingan atau alternatif lain yang disepakati bersama. (d) Pihak (organisasi) akan melakukan segala upaya yang wajar, hingga batas kesulitan yang tidak wajar, untuk menempatkan pegawai dalam posisi alternatif yang sesuai, dengan seluruh hak dan tunjangan dari posisi sebelumnya. Namun, jika posisi baru tersebut memiliki peringkat gaji lebih rendah dari posisi saat ini, maka upah tidak akan lebih rendah dari dua (2) tingkat gaji [atau empat (4) jenjang dalam sistem yang ada] di bawah posisi asal pada saat pemindahan, dan akan dibayar pada tingkat tersebut hingga gaji untuk posisi baru menyamai atau melebihi gaji tersebut. Dalam kondisi apa pun, gabungan gaji di posisi baru dan tunjangan dari Badan Kompensasi Pekerja (*Workers' Compensation Board*) tidak boleh melebihi gaji posisi saat ini. (e) Pihak (organisasi) akan mempertahankan upah, hak, dan tunjangan hingga pekerja ditempatkan di posisi baru atau dimasukkan ke dalam daftar penyesuaian.

Bagian C – Daftar Akomodasi

33.03

(a) Bila tidak ditemukan posisi kosong yang sesuai dalam waktu enam puluh (60) hari sejak pihak (organisasi) memberitahukan secara tertulis kepada Serikat Pekerja bahwa pekerja tidak dapat diberikan penyesuaian di posisi awalnya, maka pegawai tersebut akan dimasukkan ke dalam daftar penyesuaian. Selama periode enam puluh hari (60) tersebut, pihak (organisasi) dapat memberikan tugas yang sesuai dengan kondisi disabilitas dan/atau memberikan pelatihan. (b) Seorang pekerja akan tetap berada dalam daftar penyesuaian hingga penyesuaian ditemukan atau hingga dipastikan apakah pekerja memenuhi syarat untuk menerima tunjangan disabilitas melalui Program Pensiun Pekerja (Staff Pension Plan). (c) Pekerja yang berada dalam daftar penyesuaian dapat memilih untuk mengakhiri hubungan kerja dengan (organisasi) dan menerima pesangon sesuai dengan Pasal 17.12.

Bagian D – Komite Bersama

33.04

Para pihak sepakat untuk membentuk komite bersama antara serikat pekerja dan manajemen guna melakukan konsultasi secara menyeluruh dan memberikan rekomendasi kepada (organisasi) terkait pengembangan dan pemeliharaan proses yang konsisten untuk memungkinkan pekerja dengan disabilitas mempertahankan pekerjaannya di (organisasi). (Rehadat Databases, 2000)

Jika program manajemen disabilitas dibentuk selama masa berlakunya perjanjian kerja bersama, maka program tersebut dapat ditetapkan melalui surat perjanjian. Dalam beberapa kasus, surat perjanjian ini dilampirkan pada perjanjian kerja bersama.

## **Pendekatan dalam perundingan bersama**

Terdapat sejumlah pendekatan yang dapat digunakan dalam proses perundingan bersama.

### **Perundingan Posisional**

Dalam perundingan posisional (*positional bargaining*), yang merupakan pendekatan paling umum dalam perundingan bersama, kedua belah pihak memulai dengan posisi yang biasanya lebih tinggi dari posisi yang sebenarnya diharapkan dicapai di akhir negosiasi, kemudian melakukan berbagai kompromi. Terdapat area kesepakatan untuk berbagai isu, yang berkisar dari batas maksimum yang bersedia diterima oleh manajemen hingga batas minimum yang akan diterima oleh serikat pekerja (Chaykowski, 1995). Bergantung pada isu yang dibahas, baik manajemen maupun serikat pekerja akan menyetujui ketentuan yang jatuh di antara batas bawah dan atas mereka. Pendekatan perundingan posisional memandang negosiasi dari perspektif institusional, yaitu proses ini umumnya bersifat adversarial (konflikual) dan berbasis kekuasaan. Baik pihak serikat pekerja maupun manajemen berusaha mendapatkan kesepakatan terbaik yang masih bisa diterima oleh pihak lain. Apa yang pada akhirnya dianggap sebagai “kesepakatan terbaik” akan dipengaruhi oleh kondisi ekonomi, opini publik, dan perubahan teknologi. Faktor ekonomi yang memengaruhi hasil akhir perundingan mencakup:

- ▶ Perekonomian yang kuat dan permintaan terhadap produk atau layanan organisasi  
Manajemen cenderung menghindari posisi yang dapat memicu mogok kerja ketika perusahaan dalam kondisi menguntungkan dan tetap membutuhkan operasi berjalan untuk memenuhi permintaan produk atau layanan. Sebaliknya, pekerja akan lebih terdorong menuntut kenaikan upah dalam kondisi ekonomi yang kuat, dan akan lebih menekankan isu non-moneter seperti keselamatan kerja dan kondisi kerja saat pasar sedang lesu.
- ▶ Persaingan, termasuk persaingan internasional dari perusahaan lain yang memproduksi produk atau layanan yang sama, atau produk atau layanan yang dapat menjadi pengganti bagi yang dihasilkan oleh organisasi tempat proses perundingan berlangsung.

Jika terdapat persaingan yang signifikan, manajemen akan khawatir pihak lain dapat menggantikan produk mereka jika terjadi mogok kerja, sehingga mungkin akan lebih fleksibel. Namun, serikat pekerja bisa saja khawatir terhadap kemungkinan penutupan pabrik jika permintaan menurun.

► Tingkat pengangguran

Jika tingkat pengangguran tinggi, hal ini dapat memberikan tekanan terhadap anggota serikat pekerja karena merasa sulit mendapatkan pekerjaan lain jika mogok kerja berlangsung lama atau jika pabrik ditutup karena tidak tercapai kesepakatan.

► Opini publik

Opini publik dapat memengaruhi proses perundingan, terutama jika manajemen merasa bahwa ketidaksepakatan publik terhadap posisi mereka dapat berdampak pada permintaan terhadap produk mereka.

► Teknologi

Perubahan teknologi dapat memengaruhi jenis isu yang dibahas dalam perundingan, khususnya jika teknologi mengurangi kebutuhan jumlah pekerja atau justru membutuhkan pekerja yang lebih terampil dan terlatih. Dalam situasi ini, serikat pekerja mungkin akan menegosiasikan pelatihan atau meminta paket pensiun bagi pekerja senior yang tidak memiliki keterampilan baru.

Ciri-ciri dari sistem perundingan posisional tradisional antara lain:

- Munculnya “pasar tenaga kerja internal” yang umumnya ditandai dengan level rendah sebagai pintu masuk bekerja di perusahaan dan jalur kemajuan karier yang jelas yang sangat bergantung pada tingkat senioritas atau masa kerja
- Pekerjaan yang didefinisikan secara jelas dan berbeda, dengan kebutuhan keterampilan yang terbatas dan pengawasan langsung yang ketat
- Keamanan kerja sangat ditentukan oleh siklus bisnis dan tingkat senioritas individu
- Penekanan pada struktur organisasi hierarkis dari atas ke bawah, dengan batas tegas antara manajemen dan tenaga kerja
- Hubungan ketenagakerjaan yang bersifat adversarial, ditandai oleh ketidakpercayaan dan seringnya terjadi konflik ketenagakerjaan
- Tujuan perundingan bersama adalah untuk menghasilkan peningkatan tahunan dalam upah, meningkatkan keamanan kerja, dan membuat aturan (yang distandardisasi) untuk mengatur pengelolaan tempat kerja. (Verma dan Chaykowski, 1999, hlm. 7)

Verma dan Chaykowski (1999) juga menyatakan bahwa meningkatnya persaingan global pada tahun 1990-an menyebabkan tingkat upah semakin dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal, sehingga menjadi lebih sulit untuk memengaruhi tingkat upah hanya melalui perundingan bersama. Selain itu, perkembangan teknologi secara dramatis telah mengubah jenis pekerjaan dan cara tugas-tugas dikelompokkan dalam suatu pekerjaan. Dalam banyak kasus, hal ini menghasilkan bentuk perundingan dan kerja sama baru dalam perubahan desain pekerjaan.

## Perundingan berbasis kepentingan atau perundingan untuk keuntungan bersama

Di tengah tekanan dari perdagangan bebas, deregulasi, privatisasi, dan perubahan teknologi, baik serikat pekerja maupun manajemen telah menyesuaikan strategi perundingan mereka (Verma & Chaykowski, 1999). Beberapa pihak mengadopsi strategi “pemaksaan” (*forcing strategy*), yaitu ketika manajemen mengendalikan agenda dan serikat pekerja hanya merespons tuntutan perubahan dengan tujuan mendapatkan kesepakatan sebaik mungkin. Namun, terdapat pendekatan baru yang lebih jarang digunakan dalam perundingan bersama, yaitu perundingan berbasis kepentingan (juga dikenal sebagai perundingan untuk keuntungan bersama). Pendekatan ini dikembangkan dari proses negosiasi yang dikembangkan di Harvard University (Universitas Harvard) oleh Roger Fisher dan

William Ury. Pendekatan ini melibatkan:

- ▶ Memisahkan antara kepribadian individu dan permasalahan yang sedang dihadapi
- ▶ Memfokuskan pada kepentingan dasar dari masing-masing pihak, bukan hanya posisi perundingan mereka
- ▶ Menciptakan opsi-opsi yang menghasilkan keuntungan bersama alih-alih solusi menang-kalah
- ▶ Mengembangkan kriteria obyektif dalam hasil negosiasi, dengan mempertimbangkan standar dan prosedur yang adil (Chaykowski, 1995, hlm. 247)

Pendekatan ini menekankan pemecahan masalah secara kooperatif, sehingga banyak digunakan dalam situasi ketika perubahan teknologi menuntut perubahan desain pekerjaan. Hasilnya pun beragam. Sejumlah organisasi di Kanada dan Amerika Serikat (Institute of Industrial Relations, 1998) berhasil menggunakan pendekatan ini. Misalnya, Petro-Canada dan Serikat Pekerja *Communications Energy and Paperworkers*, CEP (Komunikasi, Energi, dan Kertas) menggunakan perundingan berbasis kepentingan untuk menyelesaikan isu restrukturisasi (Verma & Chaykowski, 1999) pada tahun 1990-an, begitu pula CEP dan Bell Canada ketika jelas bahwa restrukturisasi akan mengakibatkan pengurangan tenaga kerja. Namun, pada tahun 1990-an, saat Canadian Broadcasting Corporation (CBC) menghadapi pemotongan anggaran dan perubahan teknologi (Downie & Gagnon, 1999), manajemen meninggalkan pendekatan berbasis kepentingan ini setelah percobaan selama enam bulan dan beralih ke pendekatan perubahan yang bersifat memaksa karena pendekatan berbasis kepentingan tidak memberikan hasil yang diharapkan. Masalah utama dalam situasi perundingan ini, menurut Downie dan Gagnon (1999), adalah bahwa serikat pekerja merespons ketidakseimbangan kekuasaan—yang menguntungkan pihak manajemen—dengan memperlambat proses. Menurut mereka, perundingan berbasis kepentingan tidak akan berhasil jika salah satu pihak memiliki kekuatan yang jauh lebih besar dari pihak lain. Perundingan untuk keuntungan bersama atau berbasis kepentingan ini juga membutuhkan tingkat kepercayaan yang tinggi dan pelatihan yang mendalam—pelatihan yang harus mengatasi kenyataan bahwa sebagian besar negosiator dari pihak manajemen dan serikat pekerja memperoleh keahlian mereka dari pengalaman perundingan berbasis posisi.

The US Federal Mediation and Conciliation Service atau FMCS (Layanan Mediasi dan Konsultasi Federal AS)—sebuah lembaga independen pemerintah AS—menyediakan pelatihan menggunakan teknik perundingan berbasis kepentingan. Namun, situs web mereka menyertakan catatan penting bahwa:

Perundingan Berbasis Kepentingan bukan—dan seharusnya bukan—pengganti universal bagi negosiasi posisional atau distributif. Dalam konteks yang tepat, pendekatan ini menawarkan alternatif dengan keunggulan tertentu. Di luar konteks tersebut, perundingan berbasis kepentingan (*interest-based bargaining*, IBB) kemungkinan akan gagal, para pihak akan kembali ke perundingan tradisional, tetapi dengan kecurigaan dan ketidakpercayaan yang semakin tinggi, dan hubungan mereka mungkin mengalami kerusakan lebih lanjut. Beberapa komponen penting yang meningkatkan kemungkinan keberhasilan negosiasi IBB antara lain:

1. Dalam lingkungan perundingan bersama, adanya bukti kerja sama antara manajemen dan serikat pekerja selama periode kontrak sebelumnya
2. Waktu yang cukup tersisa sebelum kontrak berakhir untuk menyelesaikan rangkaian pengambilan keputusan terkait IBB, pelatihan, dan penerapan prosesnya
3. Ketersediaan kedua belah pihak untuk berbagi informasi perundingan yang relevan
4. Ketersediaan untuk tidak menggunakan kekuasaan sebagai satu-satunya cara untuk “menang”
5. Pemahaman dan penerimaan terhadap proses ini oleh semua peserta dan pihak yang mereka wakili (Federal Mediation and Conciliation Service, 199)

## Kolaborasi dan pembentukan konsensus

*Sejumlah peneliti berpendapat bahwa dalam lingkungan global yang sangat dipengaruhi teknologi, peningkatan kolaborasi antara manajemen dan serikat pekerja mungkin diperlukan agar sebuah perusahaan tetap kompetitif.*

Beberapa peneliti berargumen bahwa struktur tempat kerja tradisional—yang ditandai dengan proses perundingan yang bersifat konfrontatif dan pemisahan yang ketat antara manajemen dan buruh—tidak memberikan fleksibilitas, keterlibatan menyeluruh, pertukaran informasi tanpa hambatan, dan pembelajaran berkelanjutan yang dibutuhkan untuk tetap inovatif dan unggul dibanding pesaing (Verma & Chaykowski, 1999).

Meskipun terdapat beberapa pengecualian penting, baik pihak serikat maupun manajemen umumnya enggan terlibat dalam tata kelola bersama atau pengambilan keputusan bersama (Verma & Chaykowski, 1999; Cutcher-Gershenfeld, 1998). Salah satu alasannya adalah potensi konflik peran: peran serikat adalah mewakili pekerja, sedangkan manajemen bertanggung jawab untuk menghasilkan keuntungan bagi pemegang saham. Bagi pengambil keputusan di pihak manajemen, mendapatkan persetujuan dari manajer di tingkat yang lebih tinggi sangat penting, sementara serikat pekerja harus memperhatikan keinginan dan nilai-nilai yang dipegang anggotanya. Misalnya, alih daya bisa membantu area produksi (*plant floor*) fokus pada produk bernilai lebih tinggi, tapi secara prinsip hal ini sering tidak disukai oleh serikat pekerja. Pemutusan hubungan kerja berdasarkan masa kerja paling singkat mungkin bukan pilihan utama bagi manajemen, tapi itu prinsip penting bagi serikat. Program keterlibatan pekerja, seperti partisipasi dalam program mutu atau pembentukan tim, kadang ditolak oleh serikat pekerja karena dianggap sebagai cara untuk mengabaikan struktur serikat.

Namun, di beberapa industri, seperti industri otomotif, eksekutif serikat bahkan menjadi bagian dari direksi (Schwind et al., 1999; Verma, Lamertz & Warrion, 1998). Misalnya, perusahaan Stelco dan United Steelworkers berhasil membentuk komite tata kelola bersama untuk membahas restrukturisasi kerja dan pelatihan ulang bagi pekerja—baik bagi mereka yang memerlukan pengembangan keterampilan untuk tetap bekerja di perusahaan, maupun yang membutuhkan keterampilan baru untuk berkarier di bidang lain akibat PHK—dan berhasil memulihkan stabilitas keuangan perusahaan untuk sementara waktu. Walau kepentingan manajemen dan buruh sering berbeda di berbagai hal, banyak organisasi telah membentuk komite bersama atau tim tugas (*task force*) untuk menangani isu-isu tertentu seperti pelatihan dan pengorganisasian kerja.

Komite bersama telah menjadi format kerja sama yang diterima luas antara serikat pekerja dan manajemen, karena diwajibkan oleh hukum dalam bidang keselamatan kerja di semua provinsi untuk organisasi dengan ukuran tertentu. Komite ini menjadi forum untuk berbagi informasi terkait risiko, mengembangkan strategi pelatihan keselamatan, merencanakan kegiatan identifikasi bahaya di tempat kerja dan mengurangi risiko keselamatan, serta kadang menangani penghentian kerja terkait masalah keselamatan. Komite bersama dalam hal pelatihan juga cukup umum. Selain itu, beberapa industri telah membentuk dewan sektoral yang terdiri dari wakil perusahaan, serikat pekerja, serta kadang wakil dari pemerintah dan institusi pendidikan. Dalam beberapa kasus, baik komite bersama

maupun dewan sektoral telah membahas isu terkait daya saing global dan perubahan teknologi.

Dalam pelaksanaannya, komite bersama tidak bisa mengharapkan kolaborasi sempurna atau tanpa konflik (Verma, Lamertz & Warrian, 1998). Anggota komite perlu belajar menggabungkan tuntutan sebagai wakil konstituen dengan peran sebagai rekan manajer di bidang tertentu, memadukan keterampilan yang sebagian bersifat pemecahan masalah dan sebagian lagi bersifat perundingan. Agar efektif, anggota harus mencapai konsensus tentang tujuan komite dan cara kerjanya, sehingga isu-isu yang tidak relevan bisa dipindahkan ke forum yang tepat.

Agar kolaborasi seperti ini berhasil, berbagi informasi dan strategi komunikasi yang efektif sangat penting. Berdasarkan penelitian mereka, Verma dan Chaykowski (1999) menyarankan strategi berikut untuk memulai proses pembentukan konsensus:

- ▶ Manajemen harus mengembangkan dan menerapkan rencana strategis (jangka panjang) untuk melibatkan serikat pekerja dalam dialog.
- ▶ Manajemen dan serikat pekerja harus membentuk forum tingkat senior yang bertemu secara berkala untuk berbagi informasi terkait rencana bisnis, perubahan teknologi, dan tantangan kompetitif.
- ▶ Gugus tugas sebaiknya dibentuk untuk mempelajari permasalahan yang menjadi perhatian bersama dan, jika memungkinkan, untuk berbagi pengambilan keputusan. Tim-tim tugas ini akan berfokus pada bidang-bidang yang menjadi kepentingan bersama, seperti pengembangan industri dan standar internasional terkait mutu, produktivitas, kepuasan kerja, pembelajaran, dan pengembangan karier.

## **Komite manajemen disabilitas bersama**

*Sebuah komite yang terdiri dari perwakilan dari berbagai bidang dan tingkat pekerjaan dalam suatu organisasi, termasuk dari pihak manajemen dan pekerja, sering kali berada dalam posisi yang baik untuk mengidentifikasi opsi kembali kerja bagi pekerja yang mengalami cedera hingga tidak dapat bekerja.*

Ukuran dan struktur komite akan berbeda-beda antara satu organisasi dan lainnya, tetapi satu hal yang tetap konstan dalam lingkungan kerja adalah keterwakilan yang setara antara pihak buruh dan pihak manajemen. Beberapa keputusan yang perlu diambil dalam membentuk komite bersama pertama antara lain:

- ▶ Berapa jumlah anggota dalam komite awal dan komite berkelanjutan?
- ▶ Bagaimana cara anggota dipilih?
- ▶ Apa peran mereka?
- ▶ Berapa lama masa jabatan anggota?
- ▶ Apa saja kebutuhan administratifnya?
- ▶ Bagaimana cara memilih ketua komite?

Mungkin ada kebutuhan untuk memasukkan orang-orang yang mewakili fungsi khusus dalam organisasi seperti keselamatan kerja, kesehatan kerja, sumber daya manusia, atau administrasi tunjangan, namun hal ini tidak boleh mengubah keseimbangan antara perwakilan dari pihak pemberi kerja dan pekerja.

Perwakilan pekerja dapat dipilih oleh serikat pekerja dan perwakilan manajemen oleh pihak manajemen. Sering kali, dalam situasi ini, pejabat serikat pekerja diharapkan berkonsultasi dengan manajemen sebelum mengajukan perwakilan mereka, dan pejabat manajemen juga diharapkan berkonsultasi dengan pihak serikat sebelum mengajukan perwakilan dari manajemen.

Bergantung pada struktur organisasi, komite dapat berfungsi sebagai komite pengarah yang:

- ▶ Membantu dalam pengembangan kebijakan dan prosedur program manajemen disabilitas.
- ▶ Memberikan nasihat umum terkait penyesuaian kerja.
- ▶ Membantu dalam evaluasi program manajemen disabilitas.
- ▶ Membantu menyelesaikan perselisihan yang terkait dengan pelaksanaan program atau situasi kembali bekerja secara individual.
- ▶ Memberikan laporan terkini kepada manajemen senior dan pejabat serikat pekerja mengenai kemajuan program.

### *Manajemen Disabilitas dalam Organisasi dengan Serikat Pekerja*

Sebagai komite operasional, anggota kelompok mungkin terlibat dalam:

- Menyetujui rencana penyesuaian kerja (selama ada kebijakan untuk mencegah pengungkapan informasi rahasia).
- Memberikan arahan kepada para profesional manajemen disabilitas.
- Membantu dalam mengidentifikasi kemungkinan penyesuaian kerja.

Kadang-kadang, komite bersama dapat berperan sebagai tim manajemen kasus yang memberikan masukan dalam pengembangan rencana kembali kerja yang menyeluruh, tetapi hal ini umumnya tidak dilakukan karena fungsi koordinasi layanan biasanya melibatkan komunikasi pribadi antara pekerja yang kembali bekerja dan orang yang mengoordinasikan proses kembali kerja. Selain itu, kelompok sementara yang terdiri dari para pemangku kepentingan dapat terlibat dalam perencanaan penyesuaian kerja—termasuk penyelia dan perwakilan serikat dari pekerja yang kembali—dan dalam organisasi yang lebih besar dengan banyak departemen dan unit perundingan, mereka belum tentu merupakan anggota komite bersama.

Dalam beberapa organisasi terdapat dua Koordinator Kembali Kerja—satu untuk melayani anggota serikat dan satu lagi untuk melayani pekerja non-serikat termasuk manajemen. Koordinator Kembali Kerja ini dapat terlibat sebagai anggota penuh dalam komite, hanya berfungsi sebagai penasihat, atau menjabat sebagai ketua komite.

Ketika diperlukan untuk membuat surat perjanjian terkait kembalinya seorang pekerja ke pekerjaan bersama serikat pekerja, sebagian pembahasan mengenai surat tersebut kemungkinan akan dilakukan di dalam komite. Misalnya, jika demi melakukan penyesuaian kerja bagi seorang pekerja diperlukan pemindahan ke posisi non-serikat, surat perjanjian dapat menyatakan bahwa individu tersebut akan diizinkan kembali ke posisi tertentu di serikatnya apabila, dalam lima tahun ke depan, tersedia pekerjaan yang sesuai di serikat atau jika perubahan teknologi membuat pekerjaan tersebut dapat diakses oleh pekerja dengan disabilitas.

## Penyelesaian perselisihan

*Dalam lingkungan kerja yang memiliki serikat pekerja, perselisihan yang tidak dapat diselesaikan secara informal dapat diselesaikan melalui proses pengaduan (grievance) formal.*

Sistem arbitrase pengaduan awalnya ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan sebagai cara untuk menyelesaikan perselisihan terkait kontrak jangka menengah tanpa terjadi mogok kerja. Namun, sistem ini telah menjadi metode yang diterima untuk menyelesaikan segala jenis perselisihan, baik yang melibatkan keluhan individu anggota serikat (Thornycroft & Eden, 1995; Pierce, 2000), sekelompok anggota serikat, maupun pengaduan terkait kebijakan (misalnya terkait isu perubahan teknologi atau pengujian narkoba).

Mayoritas pengaduan biasanya diselesaikan secara informal sebelum prosedur pengaduan formal dilakukan. Prosedur pengaduan formal biasanya mencakup langkah-langkah berikut:

1. Langkah pertama adalah pengajuan keluhan secara lisan atau tertulis. Sering kali pengurus serikat pekerja di tingkat unit akan menyusun pengaduan atas nama pengadu (*grievor*) atau menyampaikannya kepada kepala departemen.
2. Jika belum terselesaikan, langkah berikutnya adalah menyampaikannya kepada Manajer Unit atau Direktur Hubungan Ketenagakerjaan. Pada tahap ini, sering kali spesialis dari pihak serikat pekerja dilibatkan untuk membantu menangani situasi tersebut.
3. Jika masih belum terselesaikan, dapat diadakan pertemuan formal. Beberapa pengaduan dapat disampaikan kepada manajer pabrik atau pejabat paling senior dalam organisasi yang menangani hubungan ketenagakerjaan.
4. Jika tetap tidak terselesaikan, pengaduan akan dibawa ke panel arbitrase, sering kali dengan melibatkan penasihat hukum. Panel arbitrase ini dapat terdiri dari satu atau tiga orang, dengan proses yang biasanya diatur dalam perjanjian kerja bersama.

Pengaduan yang umum terjadi bisa berkaitan dengan jenis penyesuaian kerja yang diberikan, perlu atau tidaknya individu dipindahkan ke departemen atau ke unit perundingan lain, potensi pelanggaran ketentuan senioritas, atau sah atau tidaknya pemberhentian pekerja yang absen dan tidak diberikan penyesuaian kerja.

Meskipun banyak penelitian hubungan industri berfokus pada proses perundingan bersama, pelaksanaan kontrak sehari-hari dan cara penanganan pengaduan memiliki dampak yang signifikan terhadap iklim hubungan ketenagakerjaan dan kinerja ekonomi perusahaan (Tjosvold & Morishima, 1999). Kualitas hubungan secara umum antara serikat dan manajemen sangat memengaruhi hasil dari prosedur pengaduan, tetapi keterampilan pribadi dari individu yang terlibat juga terbukti memengaruhi hasil. Keterampilan komunikasi yang baik, orientasi *win-win*, prosedur yang efektif, persiapan yang memadai untuk diskusi, dan pelatihan yang lebih banyak dalam penyelesaian konflik dianggap membantu dalam menyelesaikan pengaduan. Pendekatan yang kooperatif dalam memecahkan masalah ditemukan paling mungkin terjadi ketika kedua belah pihak memiliki pemahaman bersama terhadap masalah, menerima tujuan masing-masing, dan memiliki orientasi

### *Manajemen Disabilitas dalam Organisasi dengan Serikat Pekerja*

pada manfaat bersama. Adanya kepentingan dan aspirasi yang bertentangan, politik dan konflik kepribadian, kurangnya informasi, serta kekhawatiran tentang penetapan preseden, membuat suatu penyelesaian pengaduan cenderung tidak terselesaikan pada tahap awal.

## **Arbitrase dan kewajiban untuk memberikan penyesuaian kerja**

*Jika keluhan terkait pengembalian kerja pegawai tidak dapat diselesaikan di dalam organisasi, maka pengaduan tersebut dapat dibawa ke proses arbitrase. Panel arbitrase mirip dengan pengadilan, yaitu keputusan panel menjadi bagian dari yurisprudensi yang digunakan untuk membuat keputusan lain ketika konflik serupa muncul kembali.*

Sejak tahun 1975, anggota serikat pekerja telah dapat mengajukan keluhan (Adell, 1999) jika mereka merasa bahwa hak asasi mereka telah dilanggar. Dengan menggunakan proses pengaduan untuk menyelesaikan keluhan mereka, penyelesaian dapat diperoleh jauh lebih cepat dibandingkan jika harus melalui pengadilan hak asasi manusia. Kasus-kasus yang sampai ke tingkat arbitrase dapat menghasilkan preseden. Umumnya, untuk mengajukan keluhan berdasarkan hak asasi manusia, diskriminasi karena disabilitas, dan kegagalan dalam memberikan penyesuaian kerja, diperlukan dasar dalam perjanjian kerja bersama, seperti klausul larangan diskriminasi.

Di wilayah hukum seperti British Columbia dan Ontario sekalipun, di mana undang-undang hubungan ketenagakerjaan secara eksplisit memperbolehkan arbiter untuk menerapkan undang-undang hak asasi manusia dalam menyelesaikan pengaduan, tetap ada asumsi bahwa kewenangan tersebut hanya mencakup perselisihan yang memiliki dasar tertentu dalam perjanjian kerja bersama (Adell, 1999, hlm. 3.1.04).

Perjanjian kerja bersama tidak boleh memuat ketentuan yang melanggar undang-undang hak asasi manusia dan kewajiban untuk memberikan penyesuaian kerja. Beberapa komisi hak asasi manusia telah menafsirkan bahwa kewajiban untuk memberikan penyesuaian kerja memiliki kedudukan lebih tinggi dibandingkan dengan klausul senioritas. Tentunya, dalam situasi sensitif, lebih disarankan untuk merundingkan penyesuaian kerja, dan serikat pekerja umumnya dapat menemukan solusi yang menyeimbangkan kebutuhan anggota serikat dengan disabilitas dan kebutuhan anggota lain yang tidak memiliki disabilitas.

Melalui proses arbitrase dan interpretasi hukum, tanggung jawab serikat pekerja dan manajemen dalam memberikan penyesuaian terhadap pekerja yang mengalami gangguan akibat cedera atau penyakit telah berkembang dari prinsip umum menjadi persyaratan yang lebih spesifik. Salah satu putusan paling penting adalah dari Mahkamah Agung Kanada dalam perkara *Central Okanagan School District No. 23 v. Renaud* (1992), yang menetapkan bahwa serikat pekerja memiliki tanggung jawab untuk membantu proses penyesuaian kerja. Dalam kasus tersebut, pemberi kerja dan serikat pekerja merundingkan perjanjian kerja bersama yang ternyata mengandung aturan kerja yang diskriminatif. Mahkamah Agung memutuskan bahwa pemberi kerja dan serikat pekerja bertanggung jawab secara renteng; bahwa berpegang pada prinsip dalam perjanjian kerja bersama akan memungkinkan keduanya mengabaikan undang-undang hak asasi manusia; dan bahwa meskipun menjadi tanggung jawab pemberi kerja untuk memulai proses penyesuaian, serikat pekerja juga bertanggung jawab untuk ikut berpartisipasi. Serikat pekerja dapat melanggar undang-undang hak

asasi manusia dengan dua cara:

- ▶ Mereka dapat menyebabkan atau ikut dalam keputusan atau aturan yang mengakibatkan diskriminasi (misalnya, dengan menyetujui perjanjian kerja bersama yang mengandung klausul diskriminatif).
- ▶ Mereka dapat menghambat penyesuaian kerja terhadap seorang pegawai dengan menolak menyetujui penyesuaian, karena menganggap penyesuaian bisa memengaruhi pegawai lainnya. Serikat pekerja wajib membantu menemukan keseimbangan antara kebutuhan pegawai yang memiliki disabilitas dan kebutuhan pegawai lain.

Di masa lalu, serikat pekerja pernah mengajukan keluhan atas penyesuaian kerja yang mereka anggap melanggar perjanjian kerja bersama—misalnya, dengan melanggar ketentuan senioritas. Namun, mereka diharapkan dapat menunjukkan bahwa penyesuaian tersebut akan menyebabkan kesulitan yang tidak wajar (*undue hardship*) bagi pekerja lain, serta memberikan alternatif penyesuaian lain yang lebih ringan bagi pekerja dengan disabilitas. Beberapa interpretasi dari komisi hak asasi manusia provinsi menyatakan bahwa senioritas seharusnya tidak menjadi faktor penentu apakah pekerja dengan disabilitas boleh ditempatkan di posisi yang kosong, namun ini tetap menjadi area abu-abu.

Yurisprudensi menunjukkan bahwa dalam menentukan apakah suatu penyesuaian kerja dapat dilakukan atau seperti apa bentuk penyesuaiannya, proses sama pentingnya dengan hasil akhirnya. Pemberi kerja diharapkan berkonsultasi dengan serikat pekerja mengenai penyesuaian, dan serikat pekerja juga diharapkan berpartisipasi dalam pencarian solusi penyesuaian kerja, serta tidak menggunakan ketentuan dalam perjanjian kerja bersama untuk menghalangi proses tersebut.

Serikat pekerja tidak diharapkan menyetujui suatu penyesuaian yang secara signifikan mengganggu hak-hak pegawai lain (Adell, 1999). Sebagai contoh, sangat jarang diperbolehkan untuk menggeser seorang pegawai dari posisinya demi memberikan penyesuaian kepada pegawai lain—meskipun dalam beberapa kasus, pegawai yang membutuhkan penyesuaian boleh mengisi posisi kosong yang seharusnya diisi oleh pegawai lain yang lebih senior. Secara umum, pemindahan pegawai penyandang disabilitas ke unit perundingan lain memerlukan bukti bahwa tidak ada bentuk penyesuaian kerja lain yang memungkinkan. Dalam kasus Greater Niagara General Hospital (1995), setelah upaya untuk memodifikasi tugas keperawatannya gagal, disepakati bahwa seorang perawat dengan disabilitas dapat dipindahkan ke pekerjaan administrasi di unit perundingan lain. Namun, pihak pemberi kerja berpendapat bahwa perawat tersebut seharusnya diizinkan membawa serta masa kerjanya (senioritas). Alasannya adalah jika ia tidak diperbolehkan mempertahankan masa kerjanya, kemungkinan besar ia akan mengalami pemutusan hubungan kerja, dan berada dalam situasi yang sama seolah-olah tidak pernah mendapat penyesuaian kerja. Sebaliknya, pihak serikat pekerja menilai bahwa membiarkan perawat tersebut membawa masa kerjanya justru akan membuat orang yang sudah ada di unit perundingan itu berada pada posisi yang kurang aman secara pekerjaan. Hal ini menjadi masalah serius karena setiap perawat yang mengalami disabilitas kemungkinan besar akan dipindahkan ke pekerjaan administrasi di unit tersebut. Akhirnya, arbiter mengabulkan pengaduan yang diajukan serikat pekerja.

Meskipun pelanggaran terhadap ketentuan senioritas bisa menjadi sumber keluhan, keluhan yang paling umum (Curry, 1999) terkait kegagalan dalam memberikan penyesuaian kerja terjadi ketika seorang pegawai diberhentikan karena ketidakhadiran yang dianggap oleh serikat pekerja sebagai akibat dari kurangnya penyesuaian kerja, atau ketika pemberhentian terjadi karena pemberi kerja merasa mereka tidak dapat memberikan penyesuaian terhadap pegawai tersebut tanpa menimbulkan kesulitan yang tidak wajar. Dalam satu kasus, seorang pegawai yang mengalami masalah alkohol dan sering tidak masuk kerja dipecat. Serikat pekerja berargumentasi bahwa pekerja dengan masalah alkohol seharusnya diberikan penyesuaian (Curry, 1999). Namun, arbiter menolak pengaduan ini karena pekerja tersebut tidak berupaya mencari pengobatan.

Pegawai juga memiliki tanggung jawab dalam proses penyesuaian. Pegawai yang bersangkutan diharapkan memberi tahu pemberi kerja tentang disabilitasnya, mencari pengobatan, serta memberikan informasi kepada pemberi kerja tentang apa yang bisa dan tidak bisa ia lakukan.

### *Manajemen Disabilitas dalam Organisasi dengan Serikat Pekerja*

Salah satu contoh umum kegagalan dalam mengikuti proses penyesuaian yang memadai adalah kasus yang melibatkan Canada Post. Organisasi ini dianggap gagal memberikan penyesuaian kepada seorang pegawai yang tidak masuk kerja karena hubungan kerja yang menegangkan dengan rekan sekerja. Arbiter memutuskan bahwa Canada Post seharusnya bisa memindahkan pegawai itu ke lokasi kerja lain. Dalam kasus berbeda, sebuah pabrik pengolahan unggas dianggap bersalah karena memberhentikan seorang pegawai yang menderita sindrom lorong karpal. Para arbiter memutuskan bahwa perusahaan setidaknya harus menyelidiki terlebih dahulu kemungkinan pekerjaan disesuaikan agar pegawai tetap bisa bekerja.

Bergantung pada ukuran perusahaan dan biaya finansial, perusahaan mungkin diminta untuk mengambil beberapa tugas dari deskripsi pekerjaan dan menggabungkannya menjadi pekerjaan yang dimodifikasi. Misalnya, sebuah jaringan supermarket diminta untuk mengatur agar jika seorang kasir masih bisa mengerjakan beberapa tugas yang termasuk dalam deskripsi pekerjaannya—seperti menjaga konter roti, memberi label, mengoperasikan kasir, dan melayani pelanggan—tugas-tugas tersebut dapat digabungkan menjadi pekerjaan yang dimodifikasi. Namun, para arbiter dalam sejumlah kasus telah memutuskan bahwa tidak perlu membuat pekerjaan baru dari tugas-tugas yang sebelumnya tidak pernah dilakukan hanya untuk memberikan penyesuaian kepada seorang pegawai. Secara umum, meskipun beberapa tugas bisa dihapus untuk memberikan penyesuaian kepada satu orang pegawai, orang tersebut seharusnya tetap mampu menjalankan “persyaratan penting” dari pekerjaan yang ada—meskipun seberapa pentingnya persyaratan itu akan sangat bergantung pada konteksnya. Dalam perusahaan besar dengan banyak orang memegang pekerjaan serupa, besar kemungkinan diharapkan bahwa beberapa tugas pekerjaan dapat dikelompokkan untuk membentuk pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang pekerja dengan gangguan tanpa risiko cedera ulang. Ukuran perusahaan dan variasi jenis pekerjaan yang tersedia juga menjadi faktor penentu apakah pencarian pekerjaan lain untuk pekerja tersebut dianggap sebagai kesulitan yang tidak wajar.

## Struktur hukum dan organisasi

*Kode ketenagakerjaan yang diatur melalui undang-undang mencakup seluruh aspek perundingan bersama, termasuk perolehan hak berunding, sertifikasi, hak untuk bergabung dengan serikat pekerja, kewajiban untuk berunding dengan itikad baik, dan dalam sebagian besar kasus, proses konsiliasi sebelum terjadi pemogokan. Kode ini juga mencakup proses penyelesaian perselisihan selama masa berlakunya perjanjian kerja bersama.*

Kegiatan berserikat, perundingan, dan penyelesaian perselisihan diatur oleh undang-undang hubungan industri di tingkat provinsi (misalnya, *BC Labour Relations Code*/UU Hubungan Ketenagakerjaan BC) di British Columbia dan *Labour Relations Act*/UU Hubungan Ketenagakerjaan) di Ontario) dan, untuk industri yang berada di bawah yurisdiksi federal (sekitar 10 persen dari angkatan kerja), oleh *Canada Labour Code* (UU Hubungan Ketenagakerjaan Kanada) (Craig & Solomon, 1996; Carter, 1995).

Semua undang-undang di atas dilaksanakan oleh dewan hubungan ketenagakerjaan provinsi. Dewan ini menangani konflik yang berkaitan dengan sertifikasi, pemogokan dan demonstrasi, serta interpretasi atas perjanjian kerja bersama. Dewan ini juga memiliki kewenangan untuk memutuskan apakah seseorang merupakan pekerja berdasarkan hukum; merupakan anggota serikat pekerja; atau tercakup dalam perjanjian kerja bersama.

Undang-undang standar ketenagakerjaan di berbagai provinsi dan *Code of Labour* (UU Ketenagakerjaan) di tingkat federal menetapkan standar minimum atau batas bawah yang tidak boleh dilanggar oleh ketentuan dalam perjanjian kerja bersama.

Sebagian besar serikat pekerja tergabung dalam Canadian Labour Congress (CLC), atau Confédération des Syndicats Nationaux (CSN) di Quebec (Craig & Solomon, 1996). Fungsi utama CLC adalah mewakili Kanada di dalam International Labour Organization (ILO), memengaruhi kebijakan publik di tingkat federal, menegakkan konstitusi dan kode etik, menyediakan layanan termasuk riset dan pendidikan, serta menyelesaikan perselisihan yurisdiksi di antara serikat-serikat anggotanya. Terdapat pula organisasi tingkat provinsi seperti BC Federation of Labour yang fokus pada isu-isu di tingkat provinsi. Serikat pekerja juga dapat tergabung dalam dewan ketenagakerjaan distrik, lokal, atau kota, atau dalam dewan perindustrian tertentu seperti Vancouver Ports Council (afiliasi CLC yang mencakup serikat-serikat besar pekerja transportasi barang melalui jalur laut) atau Ottawa-Hull Building and Construction Trades Council (afiliasi AFL-CIO). Beberapa serikat pekerja, selain menjadi anggota CLC, juga tergabung dalam serikat internasional yang berbasis di Amerika Serikat dan melalui serikat tersebut menjadi bagian dari AFL-CIO (organisasi payung serikat pekerja di AS).

## **Ringkasan**

*Dalam banyak kasus, serikat pekerja dan manajemen dipandang memiliki prioritas yang berbeda dan proses perundingan dianggap secara inheren bersifat adversarial atau konfrontatif. Namun, serikat pekerja dan manajemen semakin sering bekerja sama dalam isu-isu tertentu, termasuk manajemen disabilitas, melalui komite bersama.*

Profesional manajemen disabilitas perlu memahami bagaimana hubungan antara serikat pekerja dan manajemen berjalan karena perjanjian kerja bersama mencakup sejumlah aspek yang memengaruhi manajemen disabilitas, termasuk jatah waktu sakit, asuransi disabilitas, dan prosedur pesangon.

Anggota serikat pekerja kemungkinan besar lebih banyak mendapatkan manfaat dari ketentuan hak asasi manusia yang melindungi penyandang disabilitas dari diskriminasi dan mewajibkan adanya penyesuaian hingga pada batas kesulitan yang tidak wajar, karena anggota serikat dapat menempuh setiap kasus kurangnya penyesuaian melalui prosedur pengaduan dan arbitrase yang jauh lebih singkat jika mereka menginginkannya.

## Referensi

- Adell, Bernie. (1999). *Human Rights: Disability Issues*. Vancouver, BC: The Continuing Legal Education Society of BC.
- Boivin, J. & Déom, E. (1995). "Labour-Management Relations in Quebec". Dalam Morley Gunderson dan Alan Ponak (Ed.), *Union-Management relations in Canada*. Don Mills, ON: Addison-Wesley.
- Carter, D.D. (1995). "Collective Bargaining Legislation". Dalam Morley Gunderson dan Alan Ponak (Ed.), *Union-Management relations in Canada*. Don Mills, ON: Addison-Wesley.
- Chaykowski, R.P. (1995). "The Structure and Process of Collective Bargaining". Dalam Morley Gunderson dan Alan Ponak (Ed.), *Union-Management relations in Canada*. Don Mills, ON: Addison-Wesley.
- Craig, A.W.J. & Solomon, N.A. (1996). *The System of Industrial Relations in Canada*. Scarborough, ON: Prentice Hall Canada.
- Curry, K. R. (1999). "Practical Applications of the Duty to Accommodate". Dalam Frances M. Kelly, Lindsay M. Lyster & Michelle Falardeau-Ramsay (Ed.), *Human rights: Disability Issues*. Vancouver, BC: Continuing Legal Education Society.
- Cutcher-Gershenfeld, J. (1998). "The Dynamics of Joint Governance". Dalam Andrew Sharpe dan Morley Gunderson (Ed.), *Forging Business-Labour Partnerships: The Emergence of Sector Councils in Canada*. Toronto, ON: University of Toronto Press.
- Downie, Bryan & Gagnon, Eric. (1999). "Workplace Innovation at the CBC". Diakses dari internet pada 21 Oktober 2000: <http://ace.acadiou.ca/fps/business/busiconf/alex/ericgagnon.htm>.
- Federal Mediation and Conciliation Service. (1999). "Interest-Based Bargaining". Diakses dari internet pada 21 Oktober 2000: <http://www.fmcs.gov/pubinfo/Brochures/Interest-Based%20Bargaining.htm>
- Gunderson, Morley & Ponak Alan. (1995). "Industrial Relations". Dalam Morley Gunderson dan Alan Ponak (Ed.), *Union-Management Relations in Canada*. Don Mills, ON: Addison-Wesley.
- Institute of Industrial Relations. (1998). "Interest-Based Bargaining Page". Diakses dari internet pada 21 Oktober 2000: <http://socrates.berkeley.edu/~iir/Impic/training/interest.html#top>
- Peirce, Jon. (2000). *Canadian Industrial Relations*. Scarborough, ON: Prentice Hall Canada.
- Rehadat Databases. (2000). "Policies and language". Diakses dari internet pada 15 November 2000: <http://www.dm-edge.com/db/default.asp>
- Schwind, H.F., Das, H. & Wagar, T.H. (1999) *Canadian Human Resource Management: A strategic approach* (edisi ke-5).
- Thornicroft, K.W. & Eden, G. (1995). "Grievances and Their Resolution". Dalam Morley Gunderson dan Alan Ponak (Ed.), *Union-Management Relations in Canada*. Don Mills, ON: Addison-Wesley.
- Tjosvold, Dean & Morishima, Motohiro. (1999). "Grievance Resolution: Perceived Goal Interdependence and Interaction Patterns". *Relations Industrielles—Industrial Relations*, 54 (3), 527-547.
- Verma, Anil & Chaykowski, Richard. (1999). *Contract and Commitment: Employment Relations in the New Economy*. Kingston, ON: IRC Press.
- Verma, Anil, Lamerz, Kai, Warrian Peter. (1998). "The Canadian Steel Trade and Employment Congress." Dalam Andrew Sharpe dan Morley Gunderson (Ed.), *Forging Business-Labour Partnerships: The Emergence of Sector Councils in Canada*. Toronto, ON: University of Toronto Press.



International  
Labour  
Organization



KEMENTERIAN  
KETENAGAKERJAAN  
REPUBLIK INDONESIA

*The translation into the Indonesian language has been facilitated by the International Labour Organization under the Global Accelerator on Jobs and Social Protection for Just Transition programme, funded by the United Nations Joint SDG Fund.*

*These translated materials are intended exclusively for use by the Ministry of Manpower of the Government of Indonesia. Any further distribution or sharing requires prior authorization from PERKESO.*