

Modul

P

# Manajemen Disabilitas dari Perspektif Sumber Daya Manusia



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	Wolfgang Zimmermann National Institute of Disability Management and Research	Andy King United Steelworkers of America
Dave Cox, WCB, BC	Robin Goodrich, HRDC, Labour Canada	Don Shrey, University of Cincinnati	John Weir, BC Federation of Labour
Earl Foxcroft, IWA (Canada)	Catherine Rellinger, WSIB Ontario	Nancy Scott NIDMAR	Jean Sherrell, Comcare Australia
Nelson Ireland, North Island College	Jim Ritchie MacMillan Bloedel Ltd.	Albert Cecutti, Falconbridge Ltd.	Larry Stoffman, UFCW Union
Debra Mills, WCB, BC	Colleen Hanley North Island College	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	Llyod Doidge, Forest Industrial Relations
Cameron Crawford, The Roeher Institute	Brenda Birch, Giraffe Outlooks	Rochelle Morandini, Human Resources Consultant
John Westland, Westland Eby Consultant	Cheryl Grant Gamble, Human Resources Consultant	

**Kontributor materi kurikulum terkini**

Don Shrey, PhD, University of Cincinnati	Heather Persons, National Institute of Disability Management and Research	Muriel Westmorland, McMaster University
Norman Hursh, PhD, Boston University		Scott Wallace, PhD
Robert Laskey, PhD.	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>Pengembangan kebijakan dan prosedur</b>	<b>17</b>
Tujuan	1	Kebijakan dan prosedur umum	19
Latihan	1	<b>Kebijakan dan prosedur manajemen disabilitas</b>	<b>21</b>
Tugas	2	Misi, nilai, dan tujuan program	21
<b>Pengantar</b>	<b>3</b>	Ketentuan hukum	22
<b>Perspektif tentang hubungan ketenagakerjaan</b>	<b>5</b>	Kebijakan dan prosedur kompensasi	22
Pendekatan terhadap hubungan kerja	6	Bagaimana pegawai dapat dirujuk ke program manajemen disabilitas?	22
<b>Manfaat/tunjangan umum</b>	<b>9</b>	Bagaimana pekerja diberi informasi tentang program manajemen disabilitas?	23
Upah	9	Bagaimana mengetahui kapan seseorang siap kembali bekerja?	23
Asuransi terkait kesehatan	10	Dokumen apa saja yang diperlukan?	24
Program manajemen disabilitas	10	Bagaimana program manajemen disabilitas dikelola?	24
Asuransi ketenagakerjaan (EI)	10	Apa peran berbagai pemangku kepentingan?	24
Pensiun	11	Bagaimana struktur program manajemen disabilitas?	25
Tunjangan dalam bentuk cuti dan waktu libur	11	Bagaimana rencana kembali kerja diimplementasikan?	25
Tunjangan lainnya	11	Komite bersama	26
Tunjangan finansial	11	Kebijakan penyelesaian perselisihan	26
Tunjangan yang dipaketkan	11	Administrasi	26
Menentukan paket tunjangan pekerja	12	<b>Ringkasan</b>	<b>27</b>
<b>Undang-Undang standar ketenagakerjaan</b>	<b>13</b>	<b>Referensi</b>	<b>28</b>
<b>Keterlibatan pekerja</b>	<b>14</b>		
Keterlibatan pekerja dalam manajemen disabilitas	15		
<b>Penyelesaian perselisihan</b>	<b>16</b>		

## Gambaran Umum

*Modul lokakarya ini akan memberikan informasi kepada peserta mengenai peran departemen sumber daya manusia secara umum dan, secara lebih khusus, hubungannya dengan manajemen disabilitas di organisasi tanpa serikat pekerja, serta sampai batas tertentu di organisasi dengan serikat pekerja. Di organisasi dengan serikat pekerja, perjanjian kerja bersama menetapkan apa saja yang tersedia bagi pekerja dalam hal manfaat/tunjangan—termasuk yang berkaitan dengan kembali bekerja dan penyelesaian perselisihan ketika terjadi perbedaan pendapat. Di organisasi tanpa serikat pekerja, panduan semacam ini dapat berkisar dari kontrak kerja formal hingga kesepakatan informal. Apabila tidak ada kontrak formal, satu-satunya kerangka hukum yang mengatur upah, jam kerja, dan pesangon adalah Undang-Undang Standar Ketenagakerjaan provinsi—dengan undang-undang kompensasi pekerja yang mengatur manfaat/tunjangan yang tersedia setelah pekerja mengalami cedera atau sakit terkait pekerjaan.*

Tujuan modul ini adalah menyajikan tinjauan mengenai berbagai aktivitas dan pendekatan yang dapat dilakukan oleh manajer dan koordinator sumber daya manusia serta mengaitkannya dengan praktik manajemen disabilitas.

## Tujuan

Setelah menyelesaikan modul pelatihan ini, peserta diharapkan mampu untuk:

- ▶ Mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kompensasi, manfaat/tunjangan, dan kondisi kerja di tempat kerja yang tidak memiliki serikat pekerja.
- ▶ Berkontribusi terhadap dan menafsirkan buku panduan kebijakan dan prosedur organisasi.
- ▶ Mengembangkan kebijakan dan prosedur untuk program manajemen disabilitas.
- ▶ Bekerjasama dengan departemen sumber daya manusia sesuai kebutuhan dalam mengembangkan penyesuaian kerja.

## Latihan

Peserta akan menggunakan papan diskusi untuk membahas sejumlah pertanyaan terkait isu sumber daya manusia serta kebijakan dan prosedur yang berhubungan dengan manajemen disabilitas.

## **Tugas**

Peserta akan menyiapkan laporan singkat yang berkaitan dengan kebijakan dan prosedur manajemen disabilitas.

## Pengantar

*Departemen sumber daya manusia memiliki tanggung jawab terhadap berbagai aktivitas dan terlibat dalam penentuan upah dan manfaat/tunjangan, rekrutmen, deskripsi serta analisis pekerjaan, dan pelatihan. Sebab itulah, manajer sumber daya manusia biasanya menjadi bagian penting dari proses manajemen disabilitas, mengingat mereka dapat membantu mendapatkan pembayaran asuransi disabilitas, dukungan finansial untuk beberapa layanan medis dan obat-obatan, informasi mengenai persyaratan dan tugas pekerjaan, serta bantuan dalam mengidentifikasi pekerjaan baru yang sesuai atau mengatur pengembangan keterampilan baru bila diperlukan.*

Ketentuan manajemen disabilitas di tempat kerja tanpa keberadaan serikat pekerja bervariasi dalam hal manfaat/tunjangan dan dukungan yang diberikan. Meskipun perusahaan besar cenderung memiliki program manfaat/tunjangan dan dukungan yang komprehensif—mirip dengan yang ada di organisasi dengan keberadaan serikat pekerja—perusahaan kecil lebih mungkin hanya memberikan yang diwajibkan oleh undang-undang. Namun, perbedaan ini tidak hanya didasarkan pada ukuran perusahaan, tetapi juga pada seberapa matang kebijakan sumber daya manusia perusahaan dan seberapa penting mempertahankan pekerja terampil bagi perusahaan tersebut. Perusahaan besar lebih mungkin memiliki staf manajemen disabilitas penuh waktu, sementara banyak perusahaan kecil menggunakan konsultan eksternal dan penyedia layanan secara efektif. Sekalipun manfaat/tunjangan yang lengkap tidak tersedia, perusahaan dapat menugaskan individu yang memiliki pengetahuan untuk membantu pekerja dengan disabilitas dalam mengakses program pemerintah.

Meski begitu, pekerja di perusahaan tanpa program manfaat/tunjangan yang kompetitif berada pada posisi yang kurang menguntungkan. Di Kanada, undang-undang standar ketenagakerjaan di berbagai provinsi memiliki ketentuan minimum yang relatif rendah terkait upah, jam kerja, ketentuan pembayaran lembur, hari libur dan cuti, cuti wajib, waktu istirahat, serta pemberitahuan dalam kasus pemutusan kerja. *Canada Labour Code* (UU Ketenagakerjaan Kanada) memiliki ketentuan bahwa pekerja dengan disabilitas dan gangguan harus diberikan penyesuaian kerja, namun undang-undang ini hanya berlaku bagi pekerja di yurisdiksi federal, seperti perbankan atau industri transportasi. Mayoritas pekerja dilindungi oleh sistem kompensasi pekerja (*workers' compensation*) jika terjadi sakit atau cedera yang berkaitan dengan pekerjaan. Namun, pekerja yang menjalani periode perawatan dan rehabilitasi yang panjang tidak dijamin akan dapat kembali bekerja, kecuali di beberapa provinsi di mana undang-undang kompensasi pekerjanya mengharuskan pekerja diberikan penyesuaian yang wajar. Undang-undang hak asasi manusia juga mungkin tidak berlaku ketika hubungan kerja telah terputus karena absensi yang berkepanjangan, meskipun umumnya hubungan kerja dianggap masih ada selama pekerja masih mendapat perlindungan dari asuransi disabilitas yang menetapkan jangka waktu perlindungan untuk pekerjaan yang sesuai dengan keahlian sebelumnya.

Selain memberikan upah lebih tinggi dan waktu libur lebih banyak, perusahaan dengan program tunjangan yang lengkap mungkin juga menyediakan cuti sakit, asuransi disabilitas jangka pendek dan

panjang, asuransi kesehatan tambahan, asuransi gigi, bantuan untuk pekerja dan keluarga, pensiun, serta berbagai manfaat/tunjangan lainnya, mulai dari opsi saham hingga layanan penitipan anak.

Dalam beberapa kasus, upah dan manfaat/tunjangan dinegosiasikan oleh asosiasi pekerja, sementara dalam kasus lain ditambahkan ke paket kerja sebagai cara untuk menarik dan mempertahankan pekerja terampil. Dengan demikian, upah dan manfaat/tunjangan biasanya kurang menjadi prioritas bagi pemberi kerja yang merekrut pekerja dengan keterampilan rendah yang mudah digantikan, dan yang tidak perlu berinvestasi besar dalam pelatihan.

Komite manajemen disabilitas di organisasi tanpa serikat pekerja dapat berfungsi dengan cara yang mirip dengan komite yang sama di organisasi dengan serikat pekerja, meskipun dasar partisipasi dan keterlibatan pekerja biasanya berbeda. Partisipasi pekerja di organisasi dengan serikat pekerja mengikuti proses kolektif. Sementara, di organisasi tanpa serikat, partisipasi lebih bersifat penugasan dan komite dipandang sebagai tim yang terdiri dari beberapa individu, bukan kekuatan penyeimbang.

Organisasi dengan serikat pekerja memiliki proses penyelesaian perselisihan formal. Di organisasi tanpa serikat, sebagiannya tidak memiliki proses ini, sementara sebagian lainnya justru memiliki bentuk penyelesaian perselisihan alternatif yang relatif matang. Namun, di organisasi tanpa serikat, prosedur pengaduan tidak dapat memberikan penyelesaian hukum terhadap isu penyesuaian kerja, dan pekerja yang mengalami diskriminasi karena disabilitas harus melaporkan keluhannya ke komisi hak asasi manusia. Meski pekerja bisa menuntut pemberi kerja atas keputusan kerja yang tidak sah, proses ini bisa memakan biaya tinggi dan hasilnya tidak pasti.

## Perspektif tentang hubungan ketenagakerjaan

*Organisasi tanpa keberadaan serikat pekerja tidak bisa digolongkan begitu saja ke dalam satu kategori. Ada perbedaan besar antara organisasi besar dengan departemen sumber daya manusia yang matang dan berbagai manfaat/tunjangan kerja yang setara dengan yang ada di sebagian besar organisasi dengan serikat pekerja, dengan bisnis ritel dan jasa berskala kecil yang hanya mempekerjakan segelintir orang dan nyaris tidak memberikan jaminan apa pun bagi pekerjanya. Namun, perbedaan ini bukan hanya soal ukuran bisnis—yang biasanya dikategorikan sebagai besar jika suatu usaha memiliki lebih dari 500 pekerja, dan kecil jika memiliki kurang dari 50 pekerja. Perbedaan ini juga terkait dengan karakteristik tenaga kerja. Organisasi yang mempekerjakan pekerja terdidik dan terampil dengan gaji tinggi biasanya harus menawarkan gaji dan paket manfaat/tunjangan yang menarik, sedangkan perusahaan dengan pekerja tidak terdidik dan tidak terampil bergaji rendah umumnya tidak memiliki tuntutan seperti itu. (Definisi lain di Kanada menyebutkan bahwa batas antara usaha kecil dan menengah adalah 20 pekerja, dan antara menengah dan besar adalah 200 pekerja. Ada juga pendapat bahwa sebaiknya pendapatan perusahaan yang dijadikan patokan untuk membedakan skala kecil, menengah, dan besar). Pada akhirnya, tunjangan kerja yang memadai biasanya lebih bergantung pada kebijakan masing-masing perusahaan daripada persyaratan hukum yang berlaku.*

Mengingat banyak jenis tunjangan tidak dapat dialihkan ketika seorang pegawai berpindah tempat kerja (*non-portable*), seorang pekerja bisa saja bekerja bertahun-tahun di perusahaan besar, bahkan ikut membayar sebagian atau seluruh premi asuransi disabilitasnya, lalu kehilangan manfaatnya ketika pindah ke perusahaan kecil yang tidak menyediakan fasilitas tersebut.

Permasalahannya adalah, berapakah tingkat tunjangan yang dianggap layak, dan sejauh mana tanggung jawab ini harus ditanggung oleh perusahaan atau oleh masyarakat secara umum. Thomas Kochan (1999) menggambarkan kontrak industri lama (sebelum Perang Dunia I hingga tahun 1960-an) sebagai sebuah kesepakatan dengan delapan jam kerja (sering kali pekerjaan fisik) dibayar dengan delapan jam upah, dan pekerja yang berkinerja baik serta loyal kepada perusahaan akan mendapatkan jaminan keamanan kerja jangka panjang. Namun, paradigma sumber daya manusia lama—yang menekankan pengembangan pekerja melalui seleksi, pelatihan, dan penilaian, serta berfokus pada apa yang terjadi di dalam organisasi—telah bergeser. Kini, fokus perusahaan adalah menjadikan usahanya lebih kompetitif di pasar global yang terus berubah karena perkembangan teknologi. Dalam lingkungan bisnis seperti ini, semua pekerjaan berisiko hilang—produk dapat dihentikan

sewaktu-waktu jika tidak menghasilkan keuntungan sesuai harapan, dan kegiatan yang dianggap bukan kompetensi inti perusahaan dapat dialihdayakan. Dengan demikian, standar ketenagakerjaan yang berkembang pada pertengahan abad ke-20—yang dirancang untuk memastikan semua pekerja dapat memenuhi kebutuhan dasar mereka melalui pekerjaan—mungkin tidak lagi relevan di dunia dengan tingkat keamanan kerja yang rendah dan kesenjangan pendapatan yang besar antara pekerja bergaji tinggi dan bergaji rendah.

Capelli (1999) mencatat bahwa terdapat pekerjaan “bagus” dengan gaji tinggi, pelatihan, dan kondisi kerja yang baik, serta pekerjaan “buruk” dengan kondisi sebaliknya. Keduanya bisa berada di industri yang sama, bahkan di perusahaan yang sama. Pekerjaan yang dianggap “bagus” di tempat kerja tanpa keberadaan serikat pekerja sering kali dikaitkan dengan “sistem kerja berkinerja tinggi” yang melibatkan partisipasi pekerja, kerja tim, dan praktik sumber daya manusia yang mendukung. Praktik-praktik ini sering dikaitkan dengan peningkatan produktivitas dan keuntungan.

Perusahaan berbeda-beda dalam hal:

- ▶ Memiliki strategi sumber daya manusia yang jelas dan selaras dengan visi, misi, serta rencana strategis mereka.
- ▶ Memiliki pendekatan yang digambarkan secara garis besar, yang mungkin ada atau tidak sebagai bagian dari rencana bisnis atau rencana strategis tertulis.
- ▶ Tidak memiliki strategi sama sekali, sehingga keputusan diambil dan kebijakan dibuat secara reaktif dan spontan.

Perusahaan tanpa serikat pekerja berskala cukup besar dan/atau cukup matang untuk memiliki strategi hubungan industri atau ketenagakerjaan sering kali mengambil keputusan dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia (Gundersen dan Ponak, 1995). Dari perspektif ini, kepentingan manajemen dan pekerja tidak selalu bertentangan. Strategi sumber daya manusia diarahkan untuk memenuhi kebutuhan manajemen akan produktivitas dan keuntungan, sekaligus memenuhi kebutuhan pekerja akan gaji dan tunjangan yang kompetitif, pekerjaan yang memuaskan, serta lingkungan kerja yang mendukung. Fokusnya adalah memahami faktor-faktor yang memengaruhi motivasi pekerja, dan sering kali menekankan pada psikologi organisasi.

## ***Pendekatan terhadap hubungan kerja***

Pendekatan yang diambil suatu organisasi terhadap hubungan kerja akan bergantung pada apakah mereka memandang stafnya sebagai aset modal berharga yang perlu dipelihara dan dipertahankan, atau sebagai biaya bisnis di mana setiap individu relatif mudah digantikan oleh orang lain. Hollinshead, Nicholls, dan Tailby (1999) mengidentifikasi beberapa karakteristik yang dapat menentukan gaya hubungan kerja sebuah perusahaan. Perusahaan dengan strategi eksternal cenderung untuk:

- ▶ Mengandalkan sistem subkontrak.
- ▶ Merekrut orang yang sudah memiliki keterampilan.
- ▶ Melakukan perekrutan dan pemutusan hubungan kerja sesuai permintaan.
- ▶ Mengisi posisi dari kandidat internal maupun eksternal.
- ▶ Menetapkan upah berdasarkan sinyal pasar eksternal.
- ▶ Menawarkan tunjangan minimal.

Organisasi dengan strategi internal cenderung untuk:

- ▶ Mengembangkan tenaga kerja yang dapat menangani sebagian besar aspek penyediaan layanan dan pengembangan produk.
- ▶ Memberikan pelatihan khusus perusahaan.
- ▶ Menyaring pelamar dengan cermat dan memandang perekrutan sebagai hal yang relatif permanen.

- ▶ Melakukan promosi dari dalam.
- ▶ Menetapkan upah yang lebih banyak didasarkan pada kondisi internal.
- ▶ Memberikan lebih banyak tunjangan tambahan.

Akibat persaingan global, bisnis semakin banyak memilih strategi eksternal. Cara lain untuk mengategorikan hubungan kerja adalah melalui pendekatan investasi dan pendekatan minimalisasi biaya.

Organisasi yang mengambil pendekatan investasi terhadap pekerja lebih cenderung menekankan pada:

- ▶ Masa kerja yang panjang.
- ▶ Kebijakan jangka panjang.
- ▶ Proses rekrutmen yang lebih ketat.
- ▶ Upah yang lebih tinggi jika memungkinkan.
- ▶ Lebih banyak pelatihan.
- ▶ Komunikasi internal.
- ▶ Pendekatan prosedural terhadap isu-isu seperti disiplin.

Organisasi yang mengambil pendekatan minimalisasi biaya lebih cenderung memiliki:

- ▶ Pergantian staf yang tinggi dan proses perekrutan-pemutusan kerja yang sering.
- ▶ Pendekatan sumber daya manusia yang bersifat tidak terencana (*ad hoc*), bukan terencana.
- ▶ Pendekatan rekrutmen yang santai.
- ▶ Upah yang rendah.
- ▶ Investasi minim dalam pelatihan.
- ▶ Komunikasi satu arah dari manajemen puncak ke bawah.
- ▶ Kebijakan dan prosedur yang sedikit dan tidak konsisten.

Meskipun strategi minimalisasi biaya mungkin tampak tidak bijak atau tidak berpihak pada pekerja, terkadang strategi ini menjadi satu-satunya pilihan bagi perusahaan.

Organisasi yang menghadapi persaingan ketat, pangsa pasar yang rentan, serta pelanggan yang kuat—bahkan terkoordinasi—dan memiliki banyak pilihan (kekuatan monopsoni) mungkin terpaksa membatasi diri pada strategi minimalisasi biaya dalam hubungan kerja (Hollinshead et al, 1999, hlm. 74).

Hollinshead et al (1999) juga mencatat bahwa gaya hubungan kerja dapat digambarkan atau dikategorikan sebagai:

- ▶ Tradisional—tenaga kerja dipandang sebagai faktor produksi dan kepatuhan pekerja terhadap arahan manajemen dianggap sebagai hal yang wajar.
- ▶ Matang atau paternalistik—investasi signifikan dilakukan untuk menyelaraskan tujuan pekerja dan perusahaan; budaya kerja kooperatif dan kewirausahaan; upah kompetitif untuk mempertahankan pekerja; waktu dicurahkan untuk rekrutmen dan pelatihan demi mendapatkan pekerja terbaik.
- ▶ Konsultatif—ditandai oleh tingkat tinggi pengambilan keputusan bersama dan partisipasi pekerja.
- ▶ Konstitusional—penekanan pada regulasi formal dan pelembagaan konflik melalui perjanjian yang tertulis—lebih mungkin ditemukan di lingkungan yang memiliki serikat pekerja.
- ▶ Oportunistik—praktik manajemen berubah-ubah mengikuti kondisi produk, tenaga kerja, dan pasar, serta di organisasi yang memiliki cabang, mengikuti kondisi setempat.

Dengan fokus hanya pada pemilik usaha kecil, Shain, Eakin, Suurvali, dan Currie (1998) mengidentifikasi tiga tipe pemberi kerja: filantropis, pragmatis, dan kalkulator. Filantropis cenderung memandang masyarakat saling bergantung dan membutuhkan jaminan sosial-ekonomi, dengan hubungan kerja sebagai kemitraan. Dalam hubungan ini, seiring waktu, pekerja membangun semacam rasa saling menghargai yang membuat mereka saling membantu. Kalkulator memiliki pandangan bahwa setiap orang harus mandiri dan tidak bergantung. Upah hanyalah pertukaran untuk jasa, dan kondisi kesehatan serta keselamatan kerja dianggap sebagai komoditas yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan secara menguntungkan. Pragmatis digambarkan berorientasi pada hal yang praktis dan apa yang efektif. Mereka memandang hubungan antara pemberi kerja dan pekerja sebagai kemitraan yang relatif setara, di mana masing-masing memiliki sesuatu untuk ditawarkan berdasarkan keterampilan dan bakat individu. Ketiga pandangan ini akan memengaruhi jenis dukungan formal maupun informal yang diterima pekerja ketika menghadapi kesulitan.

## Tunjangan umum

*Paket tunjangan (benefit) yang ditawarkan kepada pekerja akan bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lain. Semua organisasi wajib menawarkan upah, waktu istirahat, dan hari libur sebagaimana diamanatkan oleh undang-undang standar ketenagakerjaan provinsi, tetapi tunjangan lain seperti asuransi disabilitas dan paket perawatan gigi juga umum diberikan. Meskipun upah adalah manfaat yang paling banyak dipertimbangkan para pencari kerja, tunjangan lainnya dapat memiliki nilai moneter yang signifikan. Rata-rata pemberi kerja di Kanada memberikan tunjangan yang setara dengan sekitar sepertiga dari total penggajian (Schwind, Das dan Wagar, 1999). Di banyak organisasi, tunjangan ini menyumbang lebih dari empat puluh persen dari biaya penggajian.*

Di organisasi besar dan menengah, tunjangan mungkin dijelaskan dalam buku panduan tunjangan atau buku panduan kebijakan dan prosedur yang juga dapat diakses melalui situs web internal. Di organisasi yang lebih kecil, tunjangan dan kebijakan mungkin dijelaskan dalam surat awal ketika seseorang dipekerjakan; mungkin ada aturan kerja yang ditempel di papan pengumuman; dan beberapa kebijakan bahkan mungkin tidak tertulis sama sekali.

## Upah

Tingkat upah, yang dianggap sebagai motivator utama oleh banyak pemberi kerja, dapat didasarkan pada:

- ▶ Tren historis (misalnya, upah di industri kehutanan secara tradisional tinggi dan di sektor pariwisata relatif rendah; pekerja pelabuhan sering kali dibayar tinggi sementara tenaga pengasuh anak tidak).
- ▶ Permintaan tenaga kerja dan ketersediaan orang dengan keterampilan yang sesuai.
- ▶ Tingkat pendidikan, keterampilan, dan tanggung jawab yang diperlukan.
- ▶ Apa yang dapat dinegosiasikan bergantung pada seberapa besar keuntungan perusahaan. Gaji dan tunjangan di perusahaan dengan keberadaan serikat pekerja biasanya memberikan pengaruh kenaikan gaji dan tunjangan di perusahaan tanpa serikat pekerja.

Tingkat gaji dapat dipengaruhi oleh hal-hal yang diperlukan untuk menarik pekerja dengan tingkat pendidikan, pengalaman, dan keterampilan yang tepat. Pekerja dengan pendidikan dan pengalaman yang permintaannya tinggi di pasar tenaga kerja—seperti pemrograman perangkat lunak—dapat ditawarkan paket upah dan tunjangan yang sangat menarik. Upah juga dapat dipengaruhi oleh perubahan teknologi (Evans, 1999; Schwind et al, 1999). Sebagai contoh, tingkat gaji juru ketik (*typesetters*) berubah drastis ketika teknologi baru menurunkan tingkat keterampilan yang dibutuhkan

untuk menyiapkan teks bagi surat kabar dan buku. Upah terkadang dikaitkan dengan kinerja, dengan manajer dan pekerja menerima bonus jika memenuhi atau melampaui target pendapatan. Komisi dapat menjadi bagian signifikan dari pendapatan yang dibawa pulang oleh beberapa tenaga penjualan. Pekerja borongan (*piece workers*) dibayar seluruhnya atau sebagian berdasarkan jumlah unit yang selesai dikerjakan.

Evaluasi atau analisis pekerjaan dapat digunakan tidak hanya untuk menentukan tingkat upah yang sesuai tetapi juga untuk memastikan adanya konsistensi internal dalam cara pembayaran. Analisis ini adalah salah satu alat untuk memastikan bahwa upah yang setara diberikan untuk pekerjaan dengan nilai yang sama (meskipun perbedaan upah berbasis gender tetap umum terjadi). Pekerjaan diuraikan menjadi komponen-komponen dan dinilai berdasarkan persyaratan seperti keterampilan dan pengetahuan, upaya mental dan fisik, pemecahan masalah, serta akuntabilitas. Konsistensi internal dalam cara pembayaran pekerja dapat menjadi penting dalam menjaga moral kerja. Komitmen pekerja dapat menurun ketika pekerja berpengalaman tidak melihat alasan mengapa seseorang yang melakukan pekerjaan serupa di departemen lain dibayar lebih, atau mengapa pekerja yang baru direkrut dengan pengalaman lebih sedikit dibayar dengan jumlah yang sama.

## **Asuransi terkait kesehatan**

Di Kanada, sebagian pemberi kerja menanggung premi bulanan asuransi kesehatan pekerjanya, sementara sebagian lain memotong premi dari gaji pokok. Hal ini terjadi di provinsi yang penduduknya harus membayar premi bulanan. Sebagian besar perusahaan menengah dan besar menyediakan semacam asuransi disabilitas jangka pendek dan jangka panjang yang memberikan penghasilan berkelanjutan jika terjadi cedera atau penyakit serius. Dalam beberapa kasus, pemberi kerja menanggung seluruh biaya premi asuransi disabilitas; dalam kasus lain, pekerja yang membayarnya; atau kedua pihak berbagi kontribusi. Untuk penyakit ringan jangka pendek, seperti flu atau pilek, biasanya disediakan sejumlah cuti sakit berbayar atau cuti pribadi per tahun. Asuransi gigi sering kali menjadi bagian dari paket tunjangan. Beberapa paket tunjangan asuransi kesehatan tambahan membayar hingga jumlah tertentu untuk kacamata, resep obat, konseling, atau biaya tambahan dari fisioterapis atau ahli kiropraktik (*chiropractor*). Organisasi besar mungkin menawarkan asuransi jiwa kelompok kepada pekerjanya (Schwind et al, 1999). Selain paket asuransi swasta, baik pemberi kerja maupun pekerja memberikan kontribusi pada *Employment Insurance Fund* (Dana Asuransi Ketenagakerjaan) federal yang menyediakan tunjangan untuk pekerja yang sakit, serta pada *Canada Pension Plan* (Program Pensiun Kanada) yang memberikan akses pada *Canada Pension Plan Disability* (Tunjangan Disabilitas Program Pensiun Kanada). Hampir semua pemberi kerja diwajibkan membayar premi Workers' Compensation Board (WCB), yang merupakan bentuk asuransi kolektif untuk cedera dan penyakit yang timbul akibat aktivitas kerja.

## **Program manajemen disabilitas**

Layanan koordinasi kembali bekerja (*return-to-work coordination service*) meningkatkan kemungkinan bahwa pekerja yang mengalami cedera atau penyakit signifikan akan dapat kembali bekerja tanpa memperburuk cedera atau penyakitnya, serta tetap produktif melalui penyesuaian kerja seperti bangku duduk-berdiri atau alat pengangkat untuk menaikkan material ke tingkat meja kerja. Program manajemen disabilitas semakin sering digunakan untuk penyesuaian kerja preventif. Sebagai contoh, program manajemen disabilitas dapat menjadi sumber daya bagi pekerja yang khawatir tentang cedera akibat tekanan berulang dan membutuhkan akses ke sumber daya seperti penopang pergelangan tangan, perangkat lunak pengenalan suara, atau analisis ergonomi.

## **Asuransi ketenagakerjaan (EI)**

Hukum federal mengharuskan pemberi kerja dan pekerja sama-sama memberikan kontribusi pada asuransi ketenagakerjaan (*employment insurance, EI*) yang memberikan penghasilan jika seorang pekerja mengalami pemutusan hubungan kerja. Dalam banyak kasus, paket tunjangan ketenagakerjaan mencakup pesangon (Schwind et al, 1999), sering kali setara dengan satu bulan

gaji untuk setiap tahun masa kerja bagi manajer menengah, dan sampai enam bulan hingga satu tahun gaji tanpa memandang lama masa kerja bagi manajer puncak. Di industri otomotif, banyak perusahaan memiliki dana tunjangan asuransi tambahan yang digunakan untuk menambah tunjangan asuransi ketenagakerjaan selama jangka waktu tertentu, sehingga pekerja yang diberhentikan akibat penurunan ekonomi memiliki cadangan pendapatan yang lebih memadai.

## **Pensiun**

Sekitar 40% pekerja di Kanada dilindungi dalam program pensiun swasta (Schwind et al, 1999). Mengingat adanya masalah terkait pemberi kerja yang gulung tikar atau situasi di mana masa tunggu hingga pekerja memenuhi syarat untuk menerima dana pensiun (*vested*) dianggap tidak wajar, pemerintah federal dan sebagian besar provinsi telah memberlakukan undang-undang standar program pensiun (*pension standards acts*) yang mengatur tata cara penyelenggaraan program pensiun swasta. Di perusahaan menengah, tidak jarang perusahaan berkontribusi pada Program Tabungan Pensiun Terdaftar atau *Registered Retirement Savings Plan* (RRSP) pekerja sebagai pengganti program pensiun. Organisasi yang sangat kecil mungkin hanya memberikan kontribusi minimum yang diwajibkan secara hukum pada *Canada Pension Plan*.

## **Tunjangan dalam bentuk cuti dan waktu libur**

Hari libur dan waktu libur merupakan salah satu tunjangan termahal yang diberikan oleh pemberi kerja—diperkirakan sedikit di atas 11% dari total gaji kotor di Kanada (Schwind et al, 1999). Jatah cuti bervariasi, mulai dari dua minggu sebagaimana diatur oleh undang-undang standar ketenagakerjaan di sebagian besar provinsi (tiga minggu di Saskatchewan), yang meningkat seiring masa kerja pekerja hingga sebanyak delapan minggu per tahun. Hari libur resmi juga harus diberikan sebagai waktu istirahat atau dikompensasi dengan tingkat upah yang lebih tinggi. Waktu istirahat (*breaks*), yang juga diwajibkan oleh undang-undang standar ketenagakerjaan, merupakan bentuk waktu libur (*time off*) lainnya. Kebijakan mengenai hari libur bervariasi antar organisasi. Di beberapa perusahaan, pekerja harus mengambil hari liburnya pada waktu tertentu ketika organisasi tutup, atau harus mengambil cuti dalam blok seminggu penuh. Di perusahaan lain, pekerja bisa mengambil cuti satu atau dua hari sekaligus, menyimpan sebagian cutinya di satu tahun untuk digunakan di tahun berikutnya, atau memperoleh kompensasi tambahan jika bekerja di hari libur.

## **Tunjangan lainnya**

Program bantuan pekerja yang menyediakan konseling psikologis, keuangan, penyalahgunaan zat, dan karier bagi pekerja serta keluarganya semakin umum. Beberapa pemberi kerja akan menanggung sebagian atau seluruh biaya pendidikan lanjutan pekerja, atau dalam beberapa kasus berkontribusi pada dana pendidikan untuk anak-anak pekerja. Layanan penitipan anak mungkin disediakan, diskon untuk produk perusahaan bisa ditawarkan, atau biaya relokasi ditanggung.

## **Tunjangan finansial**

Pekerja mungkin diberikan opsi saham (*stock options*) yang memungkinkan mereka membeli saham dengan harga diskon atau, dalam beberapa kasus, diberikan saham secara langsung. Bonus dapat diberikan jika perusahaan atau departemen mencapai target produksi atau laba tertentu.

## **Tunjangan yang dipaketkan**

Mengingat kebutuhan dan minat pekerja berbeda-beda, beberapa pemberi kerja mengizinkan pekerja merancang paket tunjangan yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Berdasarkan biaya tahunan yang sama dan beberapa cakupan dasar, pekerja dapat memilih apakah ingin mendapat perlindungan gigi yang lebih besar, kontribusi pensiun yang lebih besar, cuti yang lebih panjang,

cakupan obat resep, atau asuransi jiwa yang lebih besar. Pekerja muda yang masih lajang mungkin menginginkan liburan lebih panjang dan perlindungan untuk perawatan gigi estetika, sementara pekerja paruh baya dengan keluarga mungkin menginginkan lebih banyak asuransi jiwa, dan pekerja yang lebih tua mungkin senang memiliki kesempatan untuk menambah dana pensiun mereka.

## ***Menentukan paket tunjangan pekerja***

Paket tunjangan pekerja yang dipilih perusahaan akan bergantung pada berapa banyak dana yang mampu dialokasikan untuk tunjangan, atau berapa besar biaya yang perlu dikeluarkan untuk menarik pekerja. Perusahaan besar mungkin memiliki biaya premi per orang yang lebih rendah karena biaya klaim dari perusahaan asuransi dibagi rata di kelompok yang lebih besar. Sebagai contoh, tunjangan kesehatan tambahan mungkin lebih sering digunakan oleh pekerja yang lebih tua. Dari perspektif aktuaria, akan lebih mudah memprediksi pembayaran untuk kacamata atau obat resep dengan kelompok yang lebih besar. Membeli asuransi disabilitas secara individu, atau bahkan untuk hanya beberapa pekerja, bisa sangat mahal. Dalam beberapa kasus, usaha kecil dapat mengurangi biaya asuransi dengan membeli perlindungan melalui perantara seperti asosiasi bisnis atau profesi, atau mungkin dewan perdagangan setempat (*local board of trade*).

Isu lain berkaitan dengan bagaimana tunjangan saling terhubung. Misalnya, perusahaan sering memperoleh asuransi disabilitas jangka pendek dan jangka panjang dari penyedia asuransi yang berbeda, sehingga penting untuk memastikan bahwa disabilitas jangka panjang dimulai tepat ketika tunjangan disabilitas jangka pendek berakhir.

## Undang-undang standar ketenagakerjaan

*Sejumlah undang-undang, yang umumnya berlaku di setiap provinsi, mencakup persyaratan yang memengaruhi kontrak kerja, termasuk undang-undang hak asasi manusia, undang-undang keselamatan kerja, undang-undang kompensasi pekerja, undang-undang privasi, dan undang-undang hubungan ketenagakerjaan. Untuk lingkungan kerja tanpa serikat pekerja, undang-undang standar ketenagakerjaan menjadi cukup penting karena undang-undang ini menetapkan ketentuan minimum yang dapat ditawarkan pemberi kerja kepada pekerja. Sebagai contoh, sebagian besar pekerja saat ini memiliki jam kerja tujuh jam per hari meskipun undang-undang standar ketenagakerjaan biasanya menyatakan bahwa pekerja dapat diminta bekerja delapan jam sehari. Undang-undang ini juga mengatur jalur pengaduan jika upah tidak dibayarkan atau jika terjadi pelanggaran lain terhadap ketentuan undang-undang. Selain undang-undang yang umum ada di setiap provinsi, mungkin terdapat undang-undang yang khusus berlaku di provinsi tertentu, seperti Undang-Undang Pengembangan Keterampilan dan Upah Layak (Skills Development and Fair Wages Act) di British Columbia yang hanya berlaku bagi perusahaan konstruksi dengan kontrak provinsi senilai lebih dari \$2,5 juta.*

Terdapat persamaan dan perbedaan di antara undang-undang standar ketenagakerjaan di berbagai provinsi. Bidang yang diatur undang-undang ini mencakup, antara lain:

- ▶ Upah minimum
- ▶ Jam kerja
- ▶ Waktu cuti, hari libur, dan pembayaran hari libur
- ▶ Pemberitahuan pemutusan hubungan kerja dan pesangon

Meskipun Koordinator Kembali Kerja tidak perlu memiliki tingkat pemahaman yang sama mendalamnya terhadap Undang-Undang Standar Ketenagakerjaan di provinsinya, seperti halnya seorang koordinator atau manajer sumber daya manusia, mereka tetap perlu tahu cara mengakses informasi tersebut sesuai kebutuhan. Isu terkait pemutusan hubungan kerja bisa menjadi penting dalam situasi ketika seorang pekerja mengalami disabilitas. Jam kerja juga dapat memengaruhi atau berkontribusi terhadap terjadinya gangguan kesehatan.

## Keterlibatan Pekerja

*Cara untuk melibatkan pekerja dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan di tempat kerja secara umum dan secara khusus dalam manajemen disabilitas, dapat serupa baik di lingkungan kerja yang dengan atau tanpa serikat pekerja.*

Alasan keterlibatan pekerja dalam lingkungan kerja yang tidak terorganisir adalah karena orang cenderung mendukung proses yang mereka ikut rencanakan atau ciptakan, dan orang-orang yang secara langsung melaksanakan tugas pekerjaan kemungkinan besar adalah pihak yang paling mampu mengidentifikasi masalah dan menemukan solusi (Schwind et al., 1999). Sambil menunjukkan adanya keterkaitan, Michael Richardson (1999) membedakan antara partisipasi pekerja (*employee participation*), yang ia definisikan sebagai keterlibatan dalam pengambilan keputusan terkait bagaimana organisasi akan dikelola, dan keterlibatan pekerja (*employee involvement*), yang menurutnya berlaku untuk keputusan tentang bagaimana tugas dan proses akan dijalankan. Berdasarkan definisi ini, ia mengembangkan hierarki partisipasi dan keterlibatan pekerja.

Lingkaran mutu (*quality circles*) biasanya berbentuk komite sukarela yang dipimpin oleh penyelia, dengan fokus pada peningkatan proses dan pelaksanaan operasional. Tim biasanya bersifat swakelola, dan dapat bertanggung jawab atas peningkatan proses dan pelaksanaan operasional, serta pengembangan jadwal produksi atau layanan dan penugasan personel untuk menjalankan fungsi. Meskipun pada tahun 1950–1960-an tren cenderung memecah kegiatan produksi menjadi komponen terkecil dan tanggung jawab diberikan pada orang yang menguasai komponen tersebut, lingkaran mutu dan tim swakelola dikaitkan dengan penguasaan berbagai keterampilan (*multi-skilling*). Hal ini sebagian karena kepuasan kerja cenderung meningkat ketika seseorang memiliki tugas beragam yang melibatkan keseluruhan proses, dan juga karena lebih mudah mengatasi kemacetan penjadwalan ketika pekerja dilatih untuk berbagai tugas dan dapat saling membantu.

KLASIFIKASI	TIPE
Kendali pekerja	Koperasi swakelola pekerja
Partisipasi melalui perwakilan	Perundingan bersama, direktur pekerja
Konsultasi melalui perwakilan	Dewan industri bersama, komite konsultatif bersama, dewan kerja
Partisipasi finansial	Bagi hasil, kepemilikan saham oleh pekerja, skema bonus di tingkat unit
Keterlibatan berbasis tugas	Lingkaran mutu, kerja tim, manajemen mutu total, skema saran, program layanan pelanggan
Konsultasi non-perwakilan	Survei sikap
Keterlibatan komunikatif	Rapat pengarahan tim, jurnal atau surat kabar perusahaan, laporan pekerja, video

(Richardson, 1999, p. 384)

Manajemen kualitas total (*total quality management*, TQM) adalah pendekatan di mana pelatihan dan budaya kerja diarahkan untuk memperlakukan semua pihak—baik yang berada di luar organisasi maupun di dalamnya—sebagai pelanggan.

## ***Keterlibatan pekerja dalam manajemen disabilitas***

Komite manajemen disabilitas tingkat multi-level dapat memiliki tanggung jawab yang serupa baik di perusahaan tanpa serikat pekerja maupun dengan serikat pekerja. Komposisi dan prosedurnya mungkin mirip dengan komite keselamatan kerja. Di organisasi yang lebih kecil, komite keselamatan kadang juga berfungsi sebagai komite manajemen disabilitas. Secara umum, komite gabungan yang formal cenderung lebih umum dijumpai di perusahaan dengan asosiasi pekerja atau serikat pekerja.

Komite dengan perwakilan dari berbagai tingkatan dan bagian organisasi dapat memperoleh masukan luas tentang cara membuat program dan penyesuaian individu menjadi efektif. Beberapa penyesuaian kerja dan solusi ergonomis terbaik justru dapat berasal dari lantai produksi (*shop floor*). Misalnya, pekerja di sebuah pabrik kayu di BC yang dibantu Workers' Compensation Board berhasil merancang kursi khusus yang menghilangkan getaran mesin untuk pekerja yang memiliki masalah punggung. Komite multi-level juga dapat berperan dalam menyebarkan informasi dan mendapatkan dukungan untuk program tersebut. Komitmen manajemen terhadap komite kesehatan dan keselamatan kerja terbukti menjadi faktor penting dalam keberhasilan mereka (O'Grady, 2000).

Iklim kerja juga merupakan elemen kunci dalam mempertahankan keberhasilan program kembali kerja (Brooker, Clarke, Sinclair dan Hogg-Johnson, 2000). Rekan kerja mungkin tidak antusias menyambut kembali kolega yang belum sepenuhnya pulih dan tidak mampu menjalankan semua tugas normal jika mereka tidak memahami alasan di balik manajemen disabilitas atau jika budaya kerja tidak mendukung kerja sama tim. Meski manajemen puncak mendukung program manajemen disabilitas, penyelia tetap mungkin enggan membantu jika khawatir produktivitas departemennya terganggu saat pekerja direintegrasikan. Selain itu, ketika cedera pekerja diragukan kebenarannya, konflik dan tekanan emosional yang muncul dapat menunda proses kembali bekerja.

## Penyelesaian Perselisihan

*Di lingkungan kerja yang tidak memiliki keberadaan serikat, hanya ada sedikit cara formal bagi seorang pegawai untuk mengajukan keluhan (Schwind et al., 1999). Mereka dapat melaporkan aduan kepada atasan dari penyelia, namun hal ini mungkin kurang efektif karena laporan kemungkinan diketahui oleh penyelia yang menjadi terlapor. Dalam beberapa kasus, pegawai dapat berkomunikasi dengan manajer sumber daya manusia. Untuk mempertahankan pekerja terampil dan menciptakan budaya kerja yang positif, beberapa tempat kerja yang lebih maju telah mengembangkan prosedur penyelesaian perselisihan alternatif dan menginvestasikan waktu untuk melatih serta memberikan sosialisasi kepada pekerja mengenai tahapan yang harus dilalui.*

Langkah pertama adalah kebijakan komunikasi terbuka (*open door policy*), yaitu kebijakan yang mendorong pegawai untuk melaporkan masalah kepada penyelia mereka atau manajer lain tanpa takut mendapat pembalasan (Schwind et al., 1999). Jika tidak ada kesepakatan yang tercapai, masalah dapat diangkat tersebut ke panel peninjauan sejawat (*peer review panel*) atau *ombudsperson*. Panel peninjauan biasanya terdiri dari dua pekerja dengan tingkat jabatan yang sama dengan pengadu, dan satu perwakilan dari tingkat yang lebih tinggi. *Ombudsperson* biasanya adalah individu yang memiliki pelatihan dalam mediasi. Jika tetap tidak ada kesepakatan, pihak luar seperti arbiter independen dapat dilibatkan.

Namun, struktur penyelesaian perselisihan seperti ini mungkin tidak efektif ketika keluhan pekerja berkaitan dengan kurangnya penyesuaian bagi kondisi disabilitas dan tidak ada pihak yang memiliki keahlian dalam program kembali kerja yang memberikan dukungan. Arbitrase di organisasi dengan serikat pekerja dapat memberikan keputusan hukum yang final mengenai cara penyesuaian yang harus diberikan kepada pekerja, namun hal ini tidak berlaku di lingkungan tanpa serikat pekerja. Upaya terakhir dalam kasus seperti ini adalah mengajukan keluhan kepada komisi hak asasi manusia tingkat provinsi atau federal.

## Pengembangan kebijakan dan prosedur

*Informasi mengenai tunjangan dan persyaratan di tempat kerja umumnya diuraikan dalam kebijakan dan prosedur organisasi. Kebijakan organisasi adalah peraturan yang mengatur tempat kerja. Kebijakan menjelaskan alasan dan tujuan (Campbell, 1998). Prosedur menjelaskan bagaimana kebijakan akan dijalankan—apa saja yang dianggap memenuhi persyaratan yang ditetapkan. Kebijakan dan prosedur memiliki fungsi penting di setiap organisasi karena memastikan bahwa:*

Aktivitas sehari-hari dalam organisasi selaras dengan visi, misi, dan rencana strategis organisasi.

- ▶ Semua pekerja diperlakukan secara adil dan konsisten.
- ▶ Semua orang mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan apa yang akan mereka terima sebagai imbalan.
- ▶ Persyaratan legislatif dan hukum yang harus dipatuhi tempat kerja diketahui oleh pekerja (misalnya, larangan pelecehan seksual dan pelanggaran hak cipta).
- ▶ Pihak-pihak yang memiliki tanggung jawab, wewenang, atau akuntabilitas di bidang tertentu diidentifikasi dan diketahui oleh staf lainnya.

Di organisasi dengan serikat pekerja, banyak kebijakan akan disusun selama proses perundingan bersama dan dituangkan dalam kontrak serikat, serta dijelaskan dalam panduan kebijakan dan prosedur. Di lingkungan kerja tanpa serikat pekerja, kebijakan dapat didasarkan pada kesepakatan dengan asosiasi pekerja atau pada penilaian pemberi kerja tentang apa yang diperlukan untuk menarik tenaga kerja dan menjalankan bisnis organisasi secara legal dan efektif. Sering disarankan agar panduan kebijakan dan prosedur diperiksa oleh pengacara, karena buku tersebut dapat memiliki kekuatan hukum layaknya kontrak (Grensing-Pophal, 1999). Bahkan, nama yang digunakan untuk panduan tersebut dapat memengaruhi sejauh mana panduan itu dianggap sebagai kontrak jika terjadi proses hukum (Campbell, 1998). (Misalnya, jika proses disipliner yang diuraikan di panduan tidak dijalankan, pekerja mungkin dapat menuntut dengan alasan pemecatan tidak sah.) Di Amerika Serikat, istilah *manual* (panduan) dianggap memiliki kekuatan hukum yang lebih lemah dibandingkan *employee handbook* (buku pegangan pegawai), karena kata *manual* mengisyaratkan distribusi terbatas, sedangkan *employee handbook* menunjukkan bahwa materi tersebut didistribusikan secara umum. Istilah *user's guide* (panduan pengguna) memiliki kekuatan hukum yang bahkan lebih rendah. Akibat implikasi hukum ini, banyak buku panduan yang memuat *disclaimer* (penafian). Misalnya, bahwa buku tersebut hanya diberikan sebagai informasi dan bukan merupakan kontrak kerja, atau bahwa manajemen berhak mengubah kebijakan dengan atau tanpa pemberitahuan.

Kebijakan dan prosedur yang diwajibkan oleh hukum—seperti yang berkaitan dengan keselamatan kerja atau larangan pelecehan seksual—harus disebarkan kepada para pegawai, dan formulir pernyataan bahwa panduan telah dibaca harus ditandatangani (Leckie, 1998; Campbell, 1998).

Kebijakan dapat menjadi usang, sehingga sebaiknya diberi tanggal dan nomor, dan jika memungkinkan, kebijakan baru harus menunjukkan bahwa kebijakan tersebut menggantikan yang lama.

Panduan kebijakan dan prosedur perusahaan adalah dokumen yang berlaku di seluruh organisasi, yang hanya memuat elemen-elemen yang berkaitan dengan semua staf. Setiap departemen sering kali mengembangkan panduan prosedur tersendiri yang menjelaskan bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Misalnya, sebuah departemen dapat memiliki prosedur tertulis yang menyatakan bahwa setiap barang inventaris harus diberi *barcode* saat diterima, dipindai agar tercatat di komputer, lalu dipindai lagi ketika dijual, didistribusikan keluar perusahaan, atau dibuang karena sudah tidak terpakai. Pengembangan prosedur tertulis dapat menjadi cara yang efektif untuk memastikan bahwa tidak ada celah dalam proses kerja. Namun, penting untuk memastikan bahwa prosedur tersebut tidak menghambat kreativitas dengan menciptakan budaya kerja di mana orang berhenti mencari cara yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan hanya karena semua aturan sudah ditetapkan.

Tingkat masukan pegawai yang bervariasi ke dalam panduan kebijakan dan prosedur di tingkat perusahaan dapat terjadi, dan hal yang sama juga berlaku untuk panduan prosedur di tingkat departemen. Masukan dari pekerja di berbagai tingkatan, baik yang diperoleh melalui komite maupun melalui peninjauan rancangan awal, membantu memastikan bahwa kebijakan dan prosedur tersebut efektif dan dapat diterima. Jika sebuah komite multi-level mengelola program manajemen disabilitas atau membimbing pembentukan program baru, mereka sebaiknya terlibat dalam pengembangan kebijakan dan prosedur. Pekerja di posisi dan departemen yang berbeda mungkin memiliki wawasan khusus mengenai apa yang dibutuhkan dan apa yang akan berhasil. Saran dari sumber eksternal juga dapat diminta, seperti orang-orang yang terlibat dalam program manajemen disabilitas di organisasi lain, penyedia layanan, dan penyedia asuransi.

Menyampaikan kebijakan dan prosedur yang telah dikembangkan adalah langkah tindak lanjut yang penting. Rencana komunikasi ini dapat mencakup pemberian informasi saat orientasi pegawai dan presentasi kepada kelompok kecil maupun besar mengenai elemen kebijakan tertentu dari waktu ke waktu. Kebijakan dapat dijelaskan dalam bentuk pamflet, di intranet perusahaan, melalui surat kepada pekerja baru, melalui poster dan papan pengumuman, dan kemungkinan besar di dalam panduan kebijakan dan prosedur.

Mengingat kebijakan dan prosedur tidak dapat mencakup setiap aspek kegiatan organisasi, salah satu pedoman untuk menentukan apakah suatu kebijakan atau prosedur perlu dirumuskan adalah apakah suatu isu penting atau membutuhkan klarifikasi (Campbell, 1998). Sebuah isu dapat penting bagi pemberi kerja (misalnya, kebijakan dan prosedur tentang keselamatan kerja atau layanan pelanggan) atau bagi pekerja (misalnya, jenis asuransi yang disediakan jika terjadi cedera dan bagaimana cara klaimnya). Sekalipun terdapat isu yang tidak dianggap penting oleh manajemen dan pekerja, ada kalanya isu tetap membutuhkan penjelasan dalam bentuk kebijakan dan prosedur.

Kebijakan dan prosedur diperlukan apabila isu:

- ▶ Panjang
- ▶ Kompleks
- ▶ Bersifat rutin tetapi tetap penting untuk keberhasilan operasional
- ▶ Memengaruhi kemampuan pembacanya untuk bekerja
- ▶ Memengaruhi status pembacanya
- ▶ Memengaruhi pembacanya secara pribadi
- ▶ Melibatkan perubahan signifikan atau volume perubahan yang tinggi

(Campbell, 1998, hlm. 8)

Kecelakaan kerja, keluhan, pembengkakan biaya, kesalahpahaman, dan pertanyaan yang sering muncul adalah tanda bahwa sudah waktunya untuk menuliskan aturan. Namun, dalam beberapa kasus, akan lebih baik jika kebijakan tidak ditulis (Campbell, 1998), misalnya kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan budaya atau norma kerja (contohnya, waktu istirahat makan siang diperpanjang setengah jam pada hari ulang tahun seseorang), kebijakan yang tidak dapat ditegakkan

secara konsisten, atau kebijakan yang dapat dianggap mengganggu atau menyinggung (misalnya, yang berkaitan dengan bau badan).

## ***Kebijakan dan prosedur umum***

Biasanya, panduan kebijakan dan prosedur diawali dengan pernyataan misi, deskripsi nilai atau filosofi, serta bagan organisasi.

Tunjangan non-upah dijelaskan beserta ketentuan mengakses tunjangan. Tunjangan dapat mencakup:

- ▶ Cuti sakit
- ▶ Disabilitas jangka pendek dan jangka panjang
- ▶ Kompensasi pekerja
- ▶ Asuransi kesehatan tambahan
- ▶ Asuransi gigi
- ▶ Asuransi jiwa
- ▶ Program manajemen disabilitas
- ▶ Program bantuan pekerja dan keluarga (*employee and family assistance program*)
- ▶ Waktu cuti dan libur
- ▶ Cuti untuk janji medis dan dokter gigi
- ▶ Tugas menjadi juri pada sidang perkara di pengadilan
- ▶ Cuti berduka dan cuti darurat
- ▶ Cuti hamil dan cuti orang tua
- ▶ Cuti berbayar dan tidak berbayar lainnya
- ▶ Kesempatan pendidikan dan pelatihan
- ▶ Pensiun
- ▶ Opsi saham atau pembagian keuntungan

Isu-isu umum yang berkaitan dengan upah dapat diuraikan, termasuk:

- ▶ Peninjauan gaji
- ▶ Potongan dari gaji untuk pajak penghasilan, iuran serikat pekerja, kontribusi pekerja pada program tunjangan (misalnya, asuransi disabilitas jika pegawai membayar sebagian premi), RRSP (Program Tabungan Pensiun Terdaftar), dan donasi amal
- ▶ Pembayaran untuk seragam atau pakaian yang diperlukan untuk pekerjaan
- ▶ Biaya perjalanan (*mileage*) saat mobil pekerja digunakan untuk pekerjaan
- ▶ Penggantian biaya lain

Kondisi yang berkaitan dengan perekrutan, pemutusan hubungan kerja, dan kinerja dapat diuraikan, seperti:

- ▶ Kebijakan perekrutan
- ▶ Serikat pekerja
- ▶ Asosiasi pekerja
- ▶ Klasifikasi pekerja, dan dalam beberapa kasus, deskripsi pekerjaan
- ▶ Jam kerja atau giliran kerja (*shift*)

### *Manajemen Disabilitas dari Perspektif Sumber Daya Manusia*

- ▶ Aturan berpakaian
- ▶ Kebijakan anti-diskriminasi atau kesetaraan kerja
- ▶ Perekrutan kerabat
- ▶ Catatan kepegawaian dan isu privasi
- ▶ Keselamatan kerja
- ▶ Penilaian kinerja
- ▶ Kebijakan kehadiran
- ▶ Pekerjaan di luar perusahaan (*outside employment*)
- ▶ Perubahan status pekerja
- ▶ Pengurangan staf
- ▶ Referensi
- ▶ Pemutusan hubungan kerja oleh pemberi kerja
- ▶ Pengunduran diri secara sukarela
- ▶ Wawancara keluar kerja (*exit interviews*)
- ▶ Proses penyelesaian perselisihan dapat dijelaskan, termasuk:
  - ▶ Penyelesaian masalah
  - ▶ Prosedur pengaduan
  - ▶ Prosedur disiplin
  - ▶ Banding atas prosedur disiplin

Buku panduan dapat memuat berbagai kebijakan lain dan informasi terkait bidang seperti:

- ▶ Larangan dan sanksi terkait pelecehan seksual
- ▶ Izin dan pelanggaran hak cipta
- ▶ Kerahasiaan
- ▶ Keberagaman
- ▶ Hak kekayaan intelektual
- ▶ Surel pribadi
- ▶ Kendaraan perusahaan
- ▶ Parkir
- ▶ Penggunaan pribadi atas properti perusahaan lainnya
- ▶ Merokok
- ▶ Alkohol di lokasi perusahaan

Merinci informasi tentang praktik yang ada, termasuk yang bersifat informal, akan membantu mengidentifikasi adanya celah dalam prosedur. Misalnya, bagaimana penyelia atau Koordinator Kembali Kerja mengetahui kapan pekerja yang cedera siap kembali bekerja? Apakah ada formulir “layak kembali bekerja” (*fitness to return-to-work*) yang harus diisi oleh dokter?

## ***Kebijakan dan prosedur manajemen disabilitas***

***Kebijakan dan prosedur umum dalam bidang manajemen disabilitas biasanya dimasukkan ke dalam buku panduan kebijakan dan prosedur yang berlaku di seluruh organisasi. Pedoman yang lebih rinci dan spesifik terhadap program dapat dikembangkan oleh program manajemen disabilitas itu sendiri dan dibagikan melalui pamflet serta materi komunikasi lainnya.***

Meskipun terdapat kesepakatan umum mengenai praktik terbaik dalam manajemen disabilitas (National Institute of Disability Management, 2000), jarang sekali perusahaan memiliki kombinasi kebijakan dan prosedur yang sama persis. Ukuran dan struktur perusahaan, serta faktor lainnya, akan memengaruhi kebijakan dan prosedur terkait isu-isu tertentu, seperti siapa yang dirujuk ke program, siapa yang bertanggung jawab menyusun rencana kembali bekerja, atau bagaimana biaya akan dialokasikan. Perusahaan besar cenderung memiliki kebijakan disabilitas yang lebih kompleks dan disesuaikan dengan kondisi tempat kerja masing-masing, sedangkan perusahaan kecil mungkin lebih bergantung pada proses yang dikembangkan oleh penyedia asuransi mereka dan pada persyaratan undang-undang hak asasi manusia serta standar ketenagakerjaan.

Cara yang baik untuk memulai pengembangan kebijakan dan prosedur manajemen disabilitas adalah dengan memetakan apa yang terjadi ketika seseorang mengalami cedera atau sakit. Hal ini memberikan informasi tentang praktik yang ada saat ini, termasuk yang bersifat informal, dan akan membantu mengidentifikasi adanya celah dalam prosedur. Misalnya, bagaimana supervisor atau Koordinator Kembali Kerja mengetahui kapan pekerja yang terluka siap kembali bekerja. Apakah ada formulir "layak kembali bekerja" (*fitness to return-to-work*) yang harus diisi oleh dokter?

### ***Misi, nilai, dan tujuan program***

Kebijakan program manajemen disabilitas sering kali diawali dengan pernyataan misi, nilai, dan tujuan. Pernyataan nilai mungkin merujuk pada pendekatan kolaboratif dalam manajemen disabilitas atau fokus pada kemampuan (*ability*) bukan disabilitas (*disability*) (Leckie, 1998).

Panduan *Guide to Establishing a Joint Workplace Program* dari National Institute of Disability Management and Research (1995) mencakup contoh tujuan sebagai berikut:

Kebijakan ini dimaksudkan untuk mencapai manajemen disabilitas yang efektif dengan cara:

- ▶ Membantu pekerja mempertahankan martabat dan harga diri mereka setelah terdampak secara negatif oleh cedera atau penyakit yang menyebabkan disabilitas.
- ▶ Memastikan kesejahteraan pekerja yang terdampak, dan dengan demikian mengurangi stres yang terkait dengan penyesuaian terhadap disabilitas, reintegrasi ke tempat kerja, komplikasi keuangan, serta faktor-faktor lain yang berdampak buruk pada pekerja penyandang disabilitas.
- ▶ Melakukan intervensi dini yang menghasilkan kembalinya sumber daya manusia yang berharga

ke tempat kerja secara cepat, sehingga meminimalkan dampak ekonomi dan emosional terhadap pekerja.

- ▶ Menjaga komunikasi yang baik antara semua pihak, sambil menghormati kebutuhan untuk melindungi informasi yang bersifat rahasia.
- ▶ Mengembangkan basis data yang komprehensif untuk meningkatkan efektivitas inisiatif yang dilakukan dalam mencegah cedera dan penyakit akibat kerja di masa depan.
- ▶ Mengurangi biaya langsung dan tidak langsung yang terkait dengan cedera dan penyakit, baik yang berhubungan maupun yang tidak berhubungan dengan pekerjaan.

Keberhasilan dalam mencapai tujuan-tujuan di atas akan dicapai melalui penerapan dan pembaruan kebijakan ini, pendidikan serta pelatihan mengenai isinya, dan dukungan dari semua tingkatan dalam perusahaan. (National Institute of Disability Management and Research, 1995, hal. 81)

## **Ketentuan hukum**

Kebijakan manajemen disabilitas harus mencerminkan persyaratan yang diatur dalam perundang-undangan. Misalnya, di Ontario, peraturan *Workplace Safety and Insurance Board* (WSIB, Badan Keselamatan dan Asuransi Kerja) mewajibkan pemberi kerja dengan dua puluh atau lebih pegawai untuk melakukan penyesuaian kerja atau akomodasi bagi pegawai yang kembali bekerja setelah mengalami cedera atau penyakit akibat pekerjaan, untuk jangka waktu hingga dua tahun. Di British Columbia, peraturan keselamatan kerja *Workers' Compensation Board* (WCB, Badan Kompensasi Pekerja) mewajibkan pemberi kerja melakukan penilaian ergonomi terhadap tempat kerja mereka. Undang-undang privasi memengaruhi jenis dan jumlah informasi yang dapat dikumpulkan tentang pekerja, siapa yang boleh mengumpulkannya, dan siapa yang dapat mengaksesnya.

## **Kebijakan dan prosedur kompensasi**

Pegawai yang akan absen dari pekerjaannya untuk jangka waktu yang cukup lama akibat cedera atau penyakit perlu mengetahui prosedur untuk memperoleh penghasilan selama mereka tidak bekerja. Informasi yang perlu diberikan mencakup:

- ▶ Tunjangan apa saja yang tersedia?
- ▶ Bagaimana cara mengajukan tunjangan tersebut (formulir, orang yang dapat dihubungi)?

## **Bagaimana pegawai dapat dirujuk ke program manajemen disabilitas?**

Tujuan dari proses rujukan adalah memastikan bahwa siapa pun yang berhak memperoleh manfaat dari dukungan program manajemen disabilitas dapat menerimanya. Namun, kriteria rujukan harus mengecualikan pihak-pihak yang secara logis tidak memerlukan dukungan dari Koordinator Kembali Kerja. Misalnya, seseorang yang mengalami flu berat umumnya tidak akan dirujuk untuk perencanaan kembali bekerja.

Beberapa organisasi memiliki kebijakan untuk menghubungi pegawai setelah lima hari absen akibat cedera atau penyakit dan merujuk mereka untuk bantuan kembali bekerja jika memenuhi kriteria tertentu. Kriteria ini bisa didasarkan pada perkiraan lamanya waktu absen atau jenis cedera atau penyakitnya. Namun, kriteria tersebut tidak boleh mengabaikan pekerja yang sering mengalami absen singkat berulang akibat nyeri punggung, yang mungkin menunjukkan masalah berkelanjutan dan dapat dibantu dengan penyesuaian kerja. Di beberapa organisasi, manajer disabilitas bertanggung jawab membantu orang yang mengalami gejala seperti nyeri melalui penilaian ergonomi, analisis pekerjaan, dan penyesuaian kerja—baik pekerja tersebut sedang absen maupun tetap bekerja. Sering kali, waktu terbaik untuk memberikan perawatan dan penyesuaian kerja adalah saat gejala seperti pegal atau nyeri ringan pertama kali muncul, daripada menunggu sampai pekerja harus mengambil

cuti untuk pemulihan. Kebijakan dan prosedur juga harus menetapkan bagaimana keputusan dibuat mengenai pembelian teknologi bantu, seperti perangkat lunak pengenalan suara atau pengangkat otomatis, dan departemen mana yang bertanggung jawab atas biayanya.

Tingkat atau jenis cedera mungkin bukan satu-satunya atau kriteria terbaik untuk rujukan. Nilai dukungan kembali bekerja mungkin bergantung tidak hanya pada cedera, tetapi juga pada jenis pekerjaan. Seorang pekerja administrasi dengan pergelangan kaki patah mungkin hanya memerlukan waktu absen yang singkat, dapat dibantu dengan bangku pijakan kaki, dan tetap bisa bekerja sambil menjalani perawatan. Sebaliknya, pegawai dengan cedera yang sama di lini perakitan mungkin memerlukan penyesuaian yang lebih kompleks.

Beberapa program manajemen disabilitas hanya memberikan layanan kepada pekerja yang mengalami cedera saat bekerja. Namun, program manajemen disabilitas yang memberikan bantuan kepada pegawai dengan cedera dan penyakit baik yang terkait maupun tidak terkait pekerjaan terbukti lebih efisien secara biaya bagi pemberi kerja (Watson-Wyatt, 1998).

Kebijakan juga harus menjawab pertanyaan seperti siapa saja yang dapat merujuk pekerja ke program manajemen disabilitas atau mengajukan permintaan penyesuaian kerja. Apakah pegawai boleh mengajukan sendiri atau harus melalui penyelia, perwakilan serikat, petugas kesehatan dan keselamatan kerja, atau perawat kesehatan kerja.

## ***Bagaimana pekerja diberi informasi tentang program manajemen disabilitas?***

Kebijakan dan prosedur manajemen disabilitas harus menjelaskan informasi apa saja yang perlu diberikan kepada pekerja dan kapan informasinya disampaikan. Dalam banyak kasus, terdapat proses untuk memberikan informasi kepada pekerja sebelum cedera atau penyakit terjadi, serta tindak lanjut ketika cedera atau penyakit telah terjadi. Dalam beberapa kasus, seseorang akan menelepon pegawai untuk mengingatkan bahwa program tersedia. Pada kasus lain, informasi dikirim melalui pos sebelum dilakukan panggilan telepon. Dapat juga diberikan panduan umum mengenai siapa yang harus menyampaikan informasi setelah cedera terjadi—apakah penyelia pegawai, Koordinator Kembali Kerja, manajer tunjangan, atau manajer sumber daya manusia. Salah satu perusahaan mengirimkan kartu ucapan kepada pegawai yang sudah absen untuk jangka waktu tertentu sebagai sinyal bawa perusahaan berharap pegawainya segera kembali bekerja, dan bila sesuai, menyertakan brosur tentang program dukungan. Tentu saja, tindakan yang diambil akan bergantung pada situasi. Dalam kasus cedera yang sangat parah, mungkin pihak perusahaan lebih baik berbicara dengan anggota keluarga untuk memastikan mereka mengetahui proses pengajuan tunjangan dan untuk mengetahui apakah dukungan lain dapat diberikan.

Secara umum, sebagian besar organisasi memiliki kebijakan intervensi dini. Mereka memastikan bahwa pegawai menerima dukungan dan informasi segera setelah cedera atau penyakit terjadi, bahwa pegawai didorong untuk tetap terhubung dengan tempat kerja meskipun harus absen dalam jangka panjang, dan bahwa rekan kerja menunjukkan kepedulian dan keinginan agar pegawai kembali bekerja. Namun, dukungan ini harus diberikan dengan cara yang tidak membuat mereka merasa diawasi, diganggu, atau didesak untuk kembali bekerja sebelum mereka siap.

## ***Bagaimana mengetahui kapan seseorang siap kembali bekerja?***

Sebagian besar organisasi mewajibkan pekerja yang absen karena cedera atau penyakit tertentu, atau selama durasi tertentu, untuk mendapatkan izin medis sebelum kembali bekerja. Bergantung pada aturan yang berlaku, formulir layak kembali bekerja atau formulir yang mencantumkan keterbatasan dan pembatasan mungkin diwajibkan secara hukum untuk cedera dan penyakit akibat pekerjaan, dan perusahaan juga dapat memberlakukan persyaratan ini untuk cedera yang timbul bukan akibat pekerjaan. (WSIB Ontario memiliki formulir yang wajib diisi, sedangkan WCB Alberta tidak). Untuk

menentukan hal ini, perusahaan perlu mengirimkan deskripsi pekerjaan kepada dokter, dan mungkin juga analisis tuntutan fisik dari pekerjaan tersebut. Fisioterapis yang diminta melakukan evaluasi kapasitas fungsi kerja juga memerlukan analisis pekerjaan, atau mereka dapat dibayar untuk datang ke lokasi kerja guna menilai tuntutan pekerjaan secara langsung.

## ***Dokumen apa saja yang diperlukan?***

Selain formulir layak kembali bekerja, sebagian besar organisasi ingin memiliki catatan tentang proses kembali bekerja, termasuk informasi mengenai penyesuaian kerja, modifikasi pekerjaan, dan teknologi bantu yang digunakan; tanggal kembalinya pekerja; periode rencana kembali bekerja; serta apakah pegawai bertahan di pekerjaan tersebut dalam jangka panjang. Beberapa organisasi mewajibkan survei di akhir proses kembali bekerja untuk mengukur keberhasilan rencana dan tingkat kepuasan pegawai serta penyelia terhadap langkah yang diambil. Informasi ini dapat disimpan dalam komputer sebagai bagian dari basis data dan digunakan untuk perencanaan, selama kerahasiaannya terjaga.

## ***Bagaimana program manajemen disabilitas dikelola?***

Perusahaan besar mungkin memiliki profesional manajemen disabilitas yang bertanggung jawab atas kegiatan administratif dan mengawasi satu atau lebih Koordinator Kembali Kerja. Perusahaan menengah dan kecil dapat mengalihkan pengoperasian program kepada konsultan eksternal atas dasar kontrak, atau menyewa konsultan hanya ketika diperlukan untuk penanganan kasus yang relatif kompleks dan koordinasi layanan. Dalam beberapa kasus, manajemen disabilitas hanya ditambahkan sebagai bagian dari pekerjaan orang yang bertanggung jawab atas urusan kepegawaian.

Tergantung pada ukuran dan struktur organisasi:

- ▶ Tanggung jawab koordinator kembali kerja atau profesional manajemen disabilitas dapat bersifat penuh waktu atau paruh waktu.
- ▶ Kedua peran tersebut dapat dijalankan oleh satu orang.
- ▶ Seorang profesional manajemen disabilitas dapat mengelola program dan mengawasi satu atau lebih koordinator kembali kerja.
- ▶ Seorang profesional manajemen disabilitas dapat mengelola program dan bekerja sama dengan konsultan yang menjalankan koordinasi kembali bekerja dan menangani kasus pekerja yang memerlukan beragam layanan dan sumber daya.

## ***Apa peran berbagai pemangku kepentingan?***

Keberhasilan proses kembali bekerja memerlukan kerja sama dari sejumlah pihak, antara lain:

- ▶ Koordinator kembali kerja
- ▶ Profesional manajemen disabilitas
- ▶ Pegawai
- ▶ Penyelia
- ▶ Perwakilan serikat pekerja
- ▶ Penyedia layanan
- ▶ Penyedia asuransi

Organisasi perlu memiliki kebijakan yang menjelaskan apa yang diharapkan dari masing-masing pihak yang terlibat dalam rencana kembali bekerja, dan kebijakan serta prosedur ini sering disertakan

dalam selebaran informasi. Peran tiap pihak dapat berbeda antara satu organisasi dengan yang lain. Misalnya, di perusahaan yang menggunakan konsultan eksternal untuk mengembangkan rencana kembali bekerja dan mengoordinasi layanan, koordinator kembali kerja mungkin tidak bertugas memberikan informasi mengenai tunjangan. Sebaliknya, aktivitas tersebut dapat dilakukan oleh staf yang bertanggung jawab di bidang sumber daya manusia.

## ***Bagaimana struktur program manajemen disabilitas?***

Dalam beberapa kasus, program manajemen disabilitas ditempatkan di bawah departemen sumber daya manusia perusahaan (atau melapor ke departemen tersebut), departemen kesehatan kerja, atau terintegrasi dengan departemen keselamatan kerja. Tergantung situasinya, Koordinator Kembali Kerja dapat melapor kepada komite bersama atau berperan sebagai penasihat bagi komite tersebut. Di perusahaan kecil, tanggung jawab kembali bekerja mungkin hanya diberikan kepada satu staf yang memiliki tugas tambahan secara paruh waktu, atau komite yang beranggotakan pegawai dipilih, ditunjuk, atau secara sukarela bekerja dengan pegawai yang cedera atau sakit. Dalam beberapa kasus, tanggung jawab administratif dilakukan oleh pegawai perusahaan, sementara koordinasi kembali bekerja untuk kasus individu dilakukan oleh konsultan eksternal.

Manajemen disabilitas melibatkan dua peran utama. Fungsi administratif yang mencakup tanggung jawab seperti mengembangkan kebijakan dan prosedur; melacak biaya dan manfaat; memastikan semua pegawai memahami layanan program dan nilainya; memastikan penyedia layanan dan sumber daya komunitas sudah teridentifikasi, dievaluasi, dan diberi informasi tentang program; berinteraksi dengan pihak yang terkait dengan keselamatan, ergonomi, atau program bantuan pekerja; melacak perubahan regulasi dan memastikan kebijakan serta prosedur perusahaan sesuai dengan peraturan. Peran kedua adalah koordinasi kembali bekerja bagi individu yang mengalami gangguan sementara atau permanen. Tugasnya meliputi memberikan informasi tentang tunjangan; memastikan pekerja menerima perawatan dan layanan rehabilitasi yang memadai; mengembangkan, melaksanakan, memantau, dan mengevaluasi rencana kembali bekerja secara individual (National Institute of Disability Management and Research, 2000).

## ***Bagaimana rencana kembali kerja diimplementasikan?***

Jika seorang pegawai membutuhkan penyesuaian, tetapi tidak membutuhkan program kembali bekerja secara bertahap atau perancangan ulang pekerjaan:

- ▶ Siapa yang membuat keputusan tersebut, dan apakah keputusan ini bergantung pada biaya atau kriteria lain?
- ▶ Siapa yang membayar teknologi bantu dan layanan seperti analisis ergonomi?
- ▶ Siapa yang mengevaluasi dan memesan perangkat seperti *headset* telepon?
- ▶ Siapa yang memasang dan mengujinya?
- ▶ Siapa yang kembali memastikan bahwa semuanya berfungsi sebagaimana mestinya?

Jika seorang pegawai membutuhkan program kembali bekerja secara bertahap atau perancangan ulang pekerjaan, panduan kebijakan dan prosedur harus secara umum menunjukkan siapa saja yang terlibat. Tergantung situasi, mereka yang terlibat mungkin bertemu secara kelompok atau tidak. (Wawancara awal biasanya hanya melibatkan Koordinator Kembali Kerja yang bertemu satu lawan satu dengan pekerja, penyelia, dan pihak lain yang terlibat. Dalam beberapa kasus, mungkin bermanfaat bagi Koordinator Kembali Kerja, penyelia, dan pekerja untuk berdiskusi bersama tentang opsi kembali bekerja dan mencari ide untuk modifikasi pekerjaan atau peralatan. Di lingkungan dengan serikat pekerja, perwakilan serikat biasanya juga ikut terlibat.)

Wewenang dan akuntabilitas adalah hal penting dan harus diidentifikasi dalam kebijakan dan prosedur. Dalam beberapa kasus, orang yang bertanggung jawab atas program kembali bekerja mungkin memiliki wewenang untuk memberi tahu supervisor pekerja bahwa mereka harus bekerja

sama. Dalam kasus lain, kebijakan, pedoman, dan kriteria harus digunakan untuk mendidik semua pihak tentang tanggung jawab mereka.

## ***Komite bersama***

Kebijakan dan prosedur harus mencakup peran dan aktivitas komite bersama, termasuk:

- ▶ Jumlah anggota dan cara mereka ditunjuk
- ▶ Frekuensi dan tujuan pertemuan
- ▶ Tanggung jawab mereka

## ***Kebijakan penyelesaian perselisihan***

Kebijakan ini memberikan panduan tentang apa yang akan terjadi ketika ada perbedaan pendapat mengenai kondisi medis pekerja; ketika supervisor atau pekerja tidak puas dengan rencana kembali bekerja; atau ketika ada keluhan bahwa rencana kembali bekerja bertentangan dengan perjanjian kerja bersama.

## ***Administrasi***

Beberapa area yang dicakup oleh kebijakan dan prosedur administrasi adalah:

- ▶ Apa hubungan program manajemen disabilitas dengan Program Kesehatan dan Keselamatan Kerja (*Occupational Health and Safety Program*), Program Bantuan Pekerja dan Keluarga (*Employee and Family Assistance Program*), serta program promosi kesehatan?
- ▶ Informasi apa yang harus dikumpulkan dalam menyiapkan rencana kembali bekerja?
- ▶ Bagaimana keberhasilan program kembali kerja akan dievaluasi (misalnya, formulir yang harus diisi dan oleh siapa) serta bagaimana dan kapan berkas akan ditutup?
- ▶ Bagaimana catatan akan disimpan?
- ▶ Bagaimana kerahasiaan akan dijaga?
- ▶ Bagaimana biaya dan manfaat akan dilacak?

## Ringkasan

*Pendekatan terhadap personel dan pengelolaan staf yang diambil oleh suatu organisasi biasanya tercermin dalam tunjangan serta kebijakan dan prosedur, walaupun tidak selalu demikian. Organisasi yang memandang pegawainya sebagai sumber daya berharga cenderung lebih memerhatikan program kembali kerja dibandingkan dengan organisasi yang memandang pekerja sebagai komoditas yang mudah diganti. Ketika persaingan tinggi, margin keuntungan rendah, dan sebagian besar pekerjaan adalah posisi dengan keterampilan dan upah rendah, sangat sedikit adanya kemungkinan tunjangan dan kebijakan yang secara formal mendukung proses pengelolaan disabilitas. Namun, ada beberapa organisasi besar, misalnya beberapa jaringan restoran cepat saji besar, di mana kondisi tersebut berlaku namun tunjangannya luas dan perhatian diberikan pada kesehatan kerja serta program kembali bekerja. Ada juga perusahaan kecil dengan hubungan yang kuat antara pemilik dan pegawai, di mana upaya maksimal dilakukan untuk mempertahankan pekerja yang berada dalam situasi sulit meskipun tidak ada program formal.*

Pada strategi eksternal, dengan pekerjaan dihilangkan atau diciptakan berdasarkan permintaan pasar untuk produk dan perubahan teknologi, pekerjaan sering kali dialihdayakan, dan pekerja diharapkan sudah terlatih sebelum bekerja serta bertanggung jawab atas pengembangan profesional mereka sendiri, dan ini biasanya berkaitan dengan jenis dan tingkat tunjangan yang lebih terbatas. Hubungan kerja mungkin sangat lemah sehingga pegawai tidak akan mendapat tunjangan dari program kembali bekerja. Mengingat faktor-faktor ini semakin berlaku dalam lingkungan kompetisi global, beberapa dewan kompensasi pekerja mulai memberlakukan persyaratan untuk program kembali kerja.

Perusahaan besar dengan keahlian dalam manajemen sumber daya manusia umumnya memiliki kebijakan dan prosedur yang jelas. Perusahaan yang sangat kecil sering kali hanya mengandalkan kesepakatan lisan, dengan Undang-Undang Standar Ketenagakerjaan (*Employment Standards Act*) provinsi yang mengatur upah minimum dan tunjangan yang harus diberikan kepada pekerja.

## Referensi

- Campbell, N.J. (1998). *Writing Effective Policies and Procedures: A Step By-Step Resource For Clear Communication*. New York: AMACOM.
- Capelli, Peter. (1999). Introduction. Dalam Peter Capelli (Ed.), *Employment Practices and Business Strategy*. New York: Oxford University Press.
- Cutcher-Gershenfeld, J. (1998). The Dynamics of Joint Governance. Dalam Andrew Sharpe and Morley Gunderson (Ed.), *Forging Business-Labour Partnerships: The Emergence of Sector Councils in Canada*. Toronto, ON: University of Toronto Press.
- Brooker, A.S., Clarke, J. Sinclair, S., Pennick, V., dan Hogg-Johnson, S. (2000) Effective Disability Management. Dalam Terrence Sullivan (Ed.), *Injury and the New World Of Work*. Vancouver, BC: UBC Press.
- Greising-Pophal, L. (1999). *The HR Book: Human Resources Management for Business*. North Vancouver, BC: Self-Counsel Press.
- Gunderson, Morley, Gildiner, Alina dan King, Andy. (1998). *International Research Project on Job Retention and Return to Work Strategies for Disabled Workers: Study Report*. Geneva: International Labour Organization.
- Gunderson, Morley dan Ponak Alan. (1995). *Industrial Relations*. Dalam Morley Gunderson dan Alan Ponak (Ed.), *Union-Management Relations in Canada*. Don Mills, ON: Addison-Wesley.
- Hollinshead, G., (1999). Management. Dalam G. Hollinshead, P. Nicholls, dan S. Tailby (Ed.), *Employee Relations*. London: Financial Times Professional.
- Kochan, Thomas. (1999). Beyond myopia: Human resources and the changing social contract. Dalam P. M. Wright, L. D. Dyer, J. W. Boudreau dan G. T. Milkovich (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management: Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century*. Stamford, CT: JAI Press.
- Leckie, Ann. (1998). *Disability Claims Management*. Toronto, ON: Butterworths.
- Ministry of Human Resources and Employment. (2000). *Employment Standards*. Diakses dari internet pada 20 Desember 2000: <http://www.gov.ab.ca/lab/what/emplstd.html>.
- Ministry of Human Resources and Employment. (2000). *Employment Standards Act*. Diakses dari internet pada 20 Desember 2000:
- Ministry of Labour. (2000). *Employment Standards Act*. Diakses dari internet pada 30 Desember 2000: <http://www.ontla.on.ca/documents/statusoflegout/b147ra.pdf>
- Ministry of Labour. (2000). *Employment Standards FAQ*. Diakses dari internet pada 20 Desember 2000: <http://www.gov.on.ca/LAB/ann/00-77fe.htm>
- National Institute of Disability Management and Research. (2000). *Occupational Standards*. Port Alberni, BC: Author.
- O'Grady, J. (2000). Joint Health and Safety Committees. Dalam Terrence Sullivan (Ed.), *Injury and the New World of Work*. Vancouver, BC: UBC Press.
- Richardson, M. (1999). Employee participation and Involvement. Dalam G. Hollinshead, P. Nicholls, dan S. Tailby (Ed.), *Employee Relations*. London: Financial Times Professional.
- Shain, M., Eakin, J., Suurvali, H., dan Currie, A. (1998). Small Business Owners and the Management of Employees With Problems: A Descriptive Study. *Employee Assistance Quarterly*, 14 (1), hlm. 1

### ***Manajemen Disabilitas dari Perspektif Sumber Daya Manusia***

Shwind, H. F., Das, H. dan Wagar, T. H. (1999). *Canadian Human Resource Management: A Strategic Approach* (edisi ke-5). Toronto, ON: McGraw Hill Ryerson.

Verma, Anil dan Chaykowski, Richard. (1999). *Contract and commitment: employment relations in the new economy*. Kingston, ON: IRC 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.*