

Modul

G

Komunikasi dan Wawancara

Anggota tim pengembang kurikulum DACUM

Eric Boyd, Canadian Paraplegic Association	Michael Cannings, Ministry of Skills, Training and Labour, BC	Colleen Hanley North Island College	Nancy Scott NIDMAR	John Weir, BC Federation of Labour
Dave Cox, WCB, BC	Robin Goodrich, HRDC, Labour Canada	Wolfgang Zimmermann National Institute of Disability Management and Research	Albert Cecutti, Fal- Conbridge Ltd.	Jean Sherrell Comcare Australia
Earl Foxcroft, IWA (Canada)	Catherine Rellinger, WSIB Ontario	Don Shrey, University of Cincinnati	Andy King United Steelworkers of America	Larry Stoffman UFCW Union
Nelson Ireland, North Island College	Jim Ritchie MacMillan Bloedel Ltd.		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 Lasky, PhD	Leah Milton, Grant McEwan College	Wolfgang Zimmermann, National Institute of Disability Management and Research

Hak cipta © 2003, 2001. National Institute of Disability Management and Research, d.a. Pacific Coast University for Workplace Health Sciences, 4755 Cherry Creek Road, Port Alberni, BC, V9Y 0A7, Canada. Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang. Tidak ada bagian mana pun dari karya ini, yang dilindungi oleh hak cipta, yang boleh diperbanyak atau digunakan dalam bentuk atau dengan cara apapun—baik grafis, elektronik, maupun mekanis, termasuk fotokopi, perekaman, penggandaan pita, atau sistem penyimpanan dan pengembalian informasi—tanpa izin tertulis dari penerbit.

Daftar Isi

Gambaran umum	1	Tantangan dalam komunikasi yang efektif	12
Tujuan	1	Memeriksa persepsi melalui pertanyaan	14
Latihan	1	Ringkasan	15
Tugas	1	Referensi	16
Komunikasi dan Konteks	2		
Konteks komunikasi dalam manajemen disabilitas	3		
Dasar-dasar komunikasi interpersonal	4		
Mendengarkan	3		
Mengajukan pertanyaan	5		
Menyampaikan dan menanggapi	7		
Komunikasi nonverbal	8		
Wawancara	9		

Gambaran umum

Tujuan dari modul lokakarya ini adalah memberikan landasan bagi komunikasi yang efektif dalam konteks proses manajemen disabilitas.

Koordinator Kembali Kerja (KKK) harus mampu membangun dan menjaga hubungan dengan manajer, penyelia, perwakilan serikat pekerja, pekerja penyandang disabilitas, penyedia layanan perawatan, dan pihak lainnya. Keterampilan komunikasi yang unggul sangat diperlukan untuk membangun hubungan tersebut serta mengoordinasikan intervensi dan layanan manajemen disabilitas di tempat kerja.

Para peserta akan meninjau keterampilan komunikasi yang—bila digabungkan—menjadi dasar bagi wawancara yang efektif. Keterampilan ini mencakup mendengarkan, mengajukan pertanyaan, dan komunikasi nonverbal. Peserta kemudian akan menerapkan keterampilan ini dalam konteks koordinasi kembali bekerja.

Tujuan

Setelah menyelesaikan modul lokakarya ini, peserta akan dapat:

- ▶ Mendeskripsikan faktor-faktor yang memengaruhi komunikasi.
- ▶ Mengevaluasi keterampilan komunikasi pribadi mereka, termasuk kemampuan mendengarkan, mengajukan pertanyaan, menyampaikan informasi dan menanggapi, serta bahasa nonverbal.
- ▶ Menggabungkan keterampilan komunikasi untuk melakukan wawancara dan pertemuan tatap muka yang efektif.

Latihan

Dengan modul lokakarya ini, peserta akan berlatih keterampilan wawancara serta menganalisis perilaku komunikasi mereka sendiri dan orang lain.

Tugas

Peserta akan menyiapkan tugas singkat yang merespons suatu skenario serta menjelaskan keterampilan komunikasi dan isi apa yang akan mereka gunakan, serta alasan penggunaannya pada momen penting selama wawancara.

Komunikasi dan Konteks

Dunia akan jauh lebih sederhana jika kita dapat menyampaikan pernyataan dengan jelas dan memastikan bahwa pernyataan tersebut dipahami oleh orang yang diajak berkomunikasi sebagaimana yang dimaksud.

Sayangnya, komunikasi dapat menjadi aktivitas yang kompleks. Gudykunst dan Kim (1997) mengemukakan beberapa poin berikut:

- ▶ Komunikasi melibatkan simbol dan interpretasinya. Misalnya, sebagian besar orang memahami bahwa ketika seseorang mengangkat lengannya setinggi bahu dengan telapak tangan menghadap ke depan, itu berarti ia ingin Anda berhenti. Simbol dapat mencakup kata-kata lisan, kata-kata tertulis, gerakan tubuh, ekspresi wajah, tanda, dan ikon. Orang tidak akan selalu memberikan makna yang persis sama pada sinyal yang sama, tetapi biasanya terdapat cukup kesepakatan mengenai arti suatu kata atau gerakan sehingga pemahaman tetap dapat terjadi.
- ▶ Komunikasi melibatkan pengiriman dan penerimaan pesan. Ide, perasaan, atau persepsi diterjemahkan ke dalam kode atau simbol yang dikenali oleh orang lain. Suara, warna, atau bentuk tersebut kemudian diinterpretasikan oleh orang lain. Sebagai contoh, suara helaan napas secara umum akan dimaknai sebagai ekspresi terkejut atau kaget. Proses pengiriman dan penerimaan pesan tidak selalu memiliki awal dan akhir yang jelas, melainkan sering berlangsung terus-menerus, berkelanjutan, dan adaptif.
- ▶ Komunikasi melibatkan penciptaan makna. Makna tidak serta-merta “ditransmisikan”, tetapi diciptakan berdasarkan apa yang dikatakan, bagaimana hal tersebut dikatakan, saluran komunikasi yang digunakan, latar belakang pihak-pihak yang terlibat dan hubungan di antara mereka, atau lingkungan tempat pesan diterima. Pertanyaan “Bagaimana perasaanmu?” bisa dimaknai berbeda tergantung siapa yang bertanya—seorang dokter di ruang praktik, seorang teman setelah bermain tenis, atau seorang penyelia di tempat kerja.
- ▶ Komunikasi dapat bersifat tidak disengaja. Orang tidak selalu menyadari bahwa orang lain mungkin sedang menarik kesimpulan. Seseorang yang menjawab telepon tepat setelah bangun tidur mungkin terdengar tidak ramah bagi lawan bicaranya. Seseorang yang berbicara kepada relawan dengan cara yang sama seperti saat berbicara dengan pekerja tetap yang diawasinya mungkin membuat si relawan merasa tidak dihargai. Memanggil orang yang lebih tua dengan nama depan juga bisa mengirimkan pesan kurangnya rasa hormat kepada orang yang bersangkutan.

Konteks sangat memengaruhi bagaimana suatu pesan dipahami. Ada beberapa jenis konteks yang memengaruhi makna yang diberikan pada suatu pernyataan (Beebe, Beebe, Redmond, dan Milstone 1997), yaitu:

- ▶ Konteks psikologis — berkaitan dengan apa yang dibawa oleh masing-masing individu ke dalam pengalaman komunikasi, seperti kepribadian, nilai-nilai, atau harga diri.
- ▶ Konteks relasional — hubungan antarindividu dalam komunikasi, termasuk unsur kepercayaan, kekuasaan, dan riwayat interaksi sebelumnya.

- ▶ Konteks situasional — alasan atau tujuan dilakukannya komunikasi.
- ▶ Konteks lingkungan — lokasi, tata ruang, keberadaan orang lain, suhu, waktu dalam sehari maupun seminggu.
- ▶ Konteks budaya — unsur latar belakang masing-masing individu yang memengaruhi komunikasi dan cara komunikasi tersebut diinterpretasikan.

Konteks komunikasi dalam manajemen disabilitas

Upaya untuk membantu pekerja penyandang disabilitas kembali bekerja sering kali difokuskan pada aspek rehabilitasi medis dan fisik, seperti operasi, fisioterapi, dan terapi okupasi. Namun, tidak jarang berbagai faktor psikososial justru memiliki pengaruh yang jauh lebih besar terhadap keberhasilan kembali bekerja dibandingkan dengan hambatan fisik itu sendiri. Keyakinan sebagian pekerja penyandang disabilitas bahwa mereka tidak akan pernah dapat pulih sepenuhnya, atau bahwa mereka akan menghadapi penolakan dari penyelia maupun rekan kerja, sering kali menjadi penentu hasil yang lebih kuat daripada pembatasan fisik. Komunikasi yang baik akan membantu Koordinator Kembali Kerja (KKK) dan pekerja yang kembali bekerja untuk mengenali kekhawatiran semacam itu dan mencari solusinya. Selain berinteraksi dengan pegawai yang memiliki gangguan sementara maupun permanen, KKK juga berperan sebagai penghubung utama dalam proses rehabilitasi, bertindak sebagai manajer kasus, serta menjembatani kesenjangan antara pekerja dengan penyelia, manajer, dokter, dan pihak-pihak lain yang terlibat dalam proses kembali bekerja. Kemampuan KKK dalam berkomunikasi secara efektif dengan semua pihak yang terlibat merupakan aspek yang sangat penting dalam proses manajemen disabilitas.

Komunikasi adalah salah satu aktivitas paling kompleks yang dialami oleh individu. Kompleksitas ini biasanya melibatkan dua orang atau lebih yang berusaha saling memahami, dengan berbagai faktor biopsikososial yang memengaruhi proses komunikasi, termasuk kondisi fisik individu, variabel kepribadian, dan sifat unik dari hubungan antarindividu.

Dapat dipahami bahwa faktor lingkungan sangat memengaruhi cara seseorang berkomunikasi, begitu pula dengan keterampilan dasar komunikasi seperti mendengarkan dan merespons. Dalam konteks manajemen disabilitas, komunikasi juga dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang khas dari lingkungan kerja, termasuk hubungan antara serikat pekerja dan manajemen, politik internal maupun eksternal perusahaan, serta kondisi ekonomi. Agar proses manajemen disabilitas berhasil, Koordinator Kembali Kerja harus mampu berkomunikasi secara efektif setidaknya pada tiga tingkatan:

- ▶ Dengan pekerja penyandang disabilitas
- ▶ Dengan penyelia, manajer, dan perwakilan serikat pekerja dalam organisasi
- ▶ Dengan pihak eksternal yang berperan penting dalam proses manajemen disabilitas, seperti dokter dan terapis.

Gaya komunikasi KKK akan berbeda tergantung pada kelompok yang dihadapi dalam konteks manajemen disabilitas. Komunikasi bisa dilakukan dalam bentuk wawancara formal, diskusi informal, atau rapat kelompok. Komunikasi bisa dilakukan secara langsung maupun melalui telepon. Namun demikian, kesamaan yang memengaruhi efektivitas komunikasi jauh lebih besar dibandingkan perbedaannya yang tampak.

Dasar-dasar komunikasi interpersonal

Terdapat berbagai saluran komunikasi, mulai dari surat bisnis, program radio, papan iklan di jalan raya, hingga situs web internet. Komunikasi interpersonal melibatkan komunikasi langsung antarindividu.

Beberapa komponen dasar dalam komunikasi interpersonal adalah:

- ▶ Mendengarkan
- ▶ Mengajukan pertanyaan
- ▶ Menyampaikan informasi dan menanggapi
- ▶ Komunikasi nonverbal.

Mendengarkan

Untuk berbagai alasan, banyak orang cenderung lebih menekankan pada apa yang mereka katakan dibandingkan pada apa yang mereka dengar dalam berkomunikasi. Padahal, terdapat beberapa jenis mendengarkan, antara lain:

- ▶ Mendengarkan pasif (*inactive listening*), yaitu ketika seseorang hanya mendengar sepintas tanpa berusaha memahami isi pesan—kata-kata masuk dari satu telinga dan keluar dari telinga yang lain.
- ▶ Mendengarkan selektif (*selective listening*), yaitu ketika pendengar menyaring pesan—hanya memperhatikan bagian-bagian tertentu dari pesan—mungkin hanya bagian yang memperkuat posisi atau pendapatnya.
- ▶ Mendengarkan reflektif (*reflective listening*), yaitu ketika seseorang mendengarkan poin-poin utama sambil menyaring prasangka dan emosi pribadi. Pendengar memberikan dorongan, isyarat, parafrasa, atau rangkuman (tetapi tidak mengulang kata demi kata) dari apa yang telah disampaikan—dengan berfokus pada isi dan perasaan—untuk membantu kelangsungan percakapan.

Terdapat beberapa hambatan umum dalam mendengarkan (Beebe et al. 1997), di antaranya:

- ▶ Karena kecepatan otak dalam menerima informasi lebih cepat daripada kecepatan berbicara, orang cenderung lebih mudah untuk mulai memikirkan bagian awal dari suatu komunikasi dan melewatkan bagian akhirnya. Konsentrasi bisa ditingkatkan dengan merangkum secara mental poin-poin penting atau mengidentifikasi bagian inti dari suatu pernyataan tanpa menganalisisnya.
- ▶ Kadang-kadang pendengar terlalu berfokus pada agenda atau kepentingan pribadi sehingga tidak benar-benar menyimak apa yang dikatakan, atau hanya memperhatikan bagian pesan yang berkaitan dengan kepentingannya sendiri. Jika Anda menyadari bahwa ada kekhawatiran (misalnya tenggat proyek atau perlu membuat keputusan pembelian) yang menghambat

komunikasi, alihkan fokus dari diri sendiri dan konsentrasikan pada lawan bicara serta isu yang mereka sampaikan.

- ▶ *Emotional noise* adalah istilah untuk perasaan yang mengalihkan perhatian Anda dari komunikasi saat ini. Misalnya, seseorang sedang cemas tentang ujian sekolah anaknya, atau merasa kesal karena disalahkan secara tidak adil atas suatu masalah. Berbicara pada diri sendiri (*self-talk*) dapat membantu Anda mengatasi masalah ini dan mengesampingkan sementara gangguan tersebut selama proses komunikasi. Sebagai contoh, katakan kepada diri sendiri, “Saya sudah membantu anak saya dengan pelajaran sekolahnya sejauh yang saya bisa, dan rasa cemas saya tidak akan memengaruhi hasil ujiannya.”
- ▶ Sering kali, orang menilai atau mengkritik pembicara, dan bukan mendengarkan isi pesannya, misalna “Tata bahasanya berantakan,” atau “Dia sebenarnya tidak punya kapasitas untuk menangani masalah ini.” Solusinya adalah fokus pada isi pesan, bukan pada pembawa pesan.
- ▶ Ada kalanya seseorang menjadi kewalahan dengan terlalu banyak informasi sehingga tidak mampu menyerapnya. Peka terhadap hal ini saat merencanakan seberapa banyak topik yang perlu dibahas dalam sebuah pertemuan dengan pegawai yang kembali bekerja, dan saat memantau respons mereka.
- ▶ Kebisingan eksternal (*external noise*) mengacu pada hal-hal yang terjadi di lingkungan sekitar yang dapat mengalihkan perhatian dari pembicaraan. Jika ada dua orang bertengkar di luar ruang rapat, sebaiknya hentikan sejenak pembicaraan, buka pintu, dan sarankan mereka untuk pindah ke tempat lain. Jika seseorang menghentikan Anda di lorong yang ramai untuk membicarakan masalah pribadi, mungkin sebaiknya Anda mengajaknya pindah ke tempat yang lebih tenang.

Mengajukan pertanyaan

Seseorang bisa menjadi pendengar yang sangat baik namun tetap gagal menerima informasi yang penting atau berguna. Kita mungkin mendengar dan memahami apa yang dikatakan orang yang sedang berbicara dengan kita. Kita bahkan mungkin memperhatikan bahasa tubuh untuk melihat apakah ada perbedaan antara komunikasi verbal dan nonverbal. Namun demikian, kita tetap gagal menangkap gambaran keseluruhan karena kita tidak meminta informasi lebih lanjut. Pertanyaan seperti “Apakah ada kemungkinan sisi negatif dari hal ini?” atau “Bagaimana perasaan Anda saat itu terjadi?” terkadang dapat memberikan satu potongan informasi tambahan yang memungkinkan pendengar melihat gambaran secara utuh. Bertanya juga merupakan cara yang baik untuk memastikan bahwa Anda lebih banyak mendengarkan daripada berbicara. Secara umum, pertanyaan terbuka memberikan lebih banyak informasi mengenai situasi klien dibandingkan pertanyaan tertutup. Pertanyaan tertutup—yaitu pertanyaan yang pada dasarnya hanya membutuhkan jawaban ya atau tidak—dapat berguna dalam beberapa situasi, seperti ketika Anda membutuhkan komitmen atau konfirmasi.

Pertanyaan terbuka dan tertutup

Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan yang kemungkinan besar dijawab dengan ya atau tidak. Contohnya:

- ▶ Apakah punggung Anda terasa sakit?
- ▶ Apakah Anda senang bekerja menggunakan tangan Anda?
- ▶ Apakah Anda sudah mengajukan permohonan bantuan sosial?

Pertanyaan terbuka adalah pertanyaan yang membutuhkan penjelasan atau uraian. Jenis pertanyaan ini umumnya menghasilkan lebih banyak informasi tentang situasi klien.

- ▶ Di mana dan kapan Anda merasakan nyeri atau ketidaknyamanan?
- ▶ Situasi kerja seperti apa yang Anda sukai?
- ▶ Bagaimana Anda menghadapi situasi ini?

Jenis-jenis pertanyaan

Pertanyaan memiliki berbagai fungsi. Anda dapat mengajukan pertanyaan untuk mendapatkan gambaran yang lebih baik tentang apa yang terjadi atau poin apa yang sedang coba disampaikan seseorang.

- ▶ Bisa ceritakan lebih lanjut tentang ... ?
- ▶ Bagaimana hal itu akan terlihat jika diterapkan dalam praktik ... ?
- ▶ Bagaimana hasilnya?
- ▶ Terakhir kali kita berbicara, Anda hampir Bagaimana kelanjutannya?
- ▶ Bisa beri contoh yang spesifik tentang ... ?
- ▶ Apa yang terjadi terlebih dahulu?
- ▶ Apa yang kemudian Anda lakukan?
- ▶ Ada hal lain yang terlewat?
- ▶ Bagaimana reaksi Anda saat ... ?
- ▶ Kapan masalah itu muncul? Dalam lingkungan seperti apa? Dalam situasi seperti apa?
- ▶ Ada gejala lain yang dirasakan?

Anda juga bisa bertanya untuk membantu seseorang memperjelas pemikiran atau perasaannya.

- ▶ Apa yang akan terjadi jika ... ?
- ▶ Bagaimana perasaan Anda saat itu ... ?
- ▶ Bagaimana perasaan Anda jika ... ?
- ▶ Apa manfaat dari ... ?
- ▶ Apa konsekuensi dari ... ?
- ▶ Apa arti semua ini bagi Anda secara pribadi?
- ▶ Apa perbedaan antara ... dan ... ?
- ▶ Bagaimana hal itu dibandingkan dengan ... ?

Pertanyaan juga dapat membantu seseorang mengidentifikasi solusi potensial.

- ▶ Apakah ada hal lain yang bisa Anda coba?
- ▶ Apakah ada kemungkinan lain ... ?
- ▶ Apa yang sebelumnya berhasil bagi Anda?
- ▶ Apakah ada petunjuk di situ untuk ... ?
- ▶ Baiklah, saya mengerti Anda tidak bisa, tetapi jika bisa, seperti apa bentuknya?
- ▶ Hal-hal seperti apa yang menahan Anda ... ?
- ▶ Informasi apa yang ingin Anda ketahui lebih lanjut?
- ▶ Informasi seperti apa yang Anda perlukan untuk menjawab pertanyaan itu?

Secara umum, pertanyaan bisa sangat membantu dalam komunikasi, tetapi ada kalanya pertanyaan justru menjadi masalah. Contohnya:

- ▶ Pertanyaan bertubi-tubi—mengajukan serentetan pertanyaan tanpa memberi waktu bagi lawan bicara untuk mempertimbangkan atau memberikan jawaban yang lengkap—orang lain akan merasa seperti sedang diinterogasi.

- ▶ Pertanyaan ganda—mengajukan satu pertanyaan yang sebenarnya terdiri dari beberapa pertanyaan sekaligus—sehingga orang lain tidak yakin mana yang harus dijawab dan mungkin merasa bingung.
- ▶ Pertanyaan retorik—mengajukan pertanyaan yang tidak memberi ruang bagi orang lain untuk memiliki sudut pandang (contoh: Anda pasti setuju dengan itu, bukan?).
- ▶ Pertanyaan menyalahkan—pertanyaan yang mengandung asumsi kesalahan (misalnya: Mengapa Anda tidak memakai sarung tangan pelindung? Apa yang membuat Anda berpikir bisa mengangkat itu?).
- ▶ Pertanyaan yang tidak sesuai secara budaya.

Menyampaikan dan menanggapi

Selain mengajukan pertanyaan yang baik, keterampilan berbicara lainnya dapat meningkatkan pemahaman, termasuk pemilihan kata, parafrasa untuk memastikan pemahaman, dan membuat ringkasan untuk mendorong kelanjutan diskusi.

Kata-kata yang memberdayakan

Kata-kata yang digunakan dalam komunikasi dapat memberikan pengaruh yang sangat besar. Bahasa denotatif menyampaikan isi atau makna yang sebenarnya. Bahasa konotatif menyampaikan perasaan. Beberapa kata dapat memberdayakan orang, sementara kata lain justru menyiratkan bahwa mereka tidak berdaya. Sebagai contoh, menggunakan kata seperti “menderita” atau “terkena musibah” menyiratkan bahwa seseorang menjadi korban keadaan yang tidak dapat mereka kendalikan. Dengan hanya menyatakan bahwa seseorang menggunakan kursi roda, hal itu menunjukkan bahwa mereka memang sedang mengalami situasi yang mungkin tidak menyenangkan, tetapi mereka juga memiliki karakteristik lain yang sama pentingnya dalam menjalani kehidupan yang penuh makna.

Pertimbangkan perbedaan makna antara pasangan frasa berikut:

- ▶ Ia *menderita* distrofi otot. Ia *memiliki* kondisi distrofi otot.
- ▶ Ia adalah *korban* cedera kerja. Ia *mengalami* cedera kerja.
- ▶ Ia *tuli*. Ia memiliki *gangguan pendengaran*.
- ▶ Ceritakan kepada saya tentang masalah Anda. Ceritakan kepada saya tentang situasi Anda.

Lebih baik menggunakan pendekatan deskriptif daripada evaluatif. Daripada mengatakan, “Anda tidak menghadapi hal ini dengan sikap positif,” cobalah katakan, “Sepertinya Anda khawatir tentang (sebutkan masalahnya) dan Anda sedang mencari strategi untuk mengurangi kemungkinan hal itu terjadi?” Kemudian lanjutkan dengan, “Hal-hal apa yang Anda nantikan saat kembali bekerja?” Daripada mengatakan, “Anda tidak mengangkat dengan benar,” coba ucapkan, “Saat Anda mengangkat (jelaskan secara spesifik apa yang dilakukan orang tersebut dan mengapa hal itu bisa memperparah cedera punggung).” Secara khusus, hindari pernyataan yang bersifat menyeluruh. Daripada mengatakan, “Anda selalu datang terlambat,” katakan, “Dalam dua minggu terakhir, Anda mencatat waktu masuk terlambat sebanyak empat kali.”

Pernyataan “saya” bisa efektif ketika percakapan memiliki muatan emosional. Misalnya, daripada mengatakan, “Anda terlalu malas untuk menaruh kembali peralatan yang Anda gunakan, dan kami semua marah karena harus membuang waktu mencari barang-barang itu,” akan lebih baik jika diungkapkan, “Saya merasa agak jengkel ketika harus membuang waktu mencari alat karena seseorang tidak menaruhnya kembali. Akan lebih mudah bagi saya jika semua orang mengembalikan peralatan setelah selesai digunakan. Saya paham terkadang orang tergoda untuk membiarkan alat tetap berada di luar karena berpikir akan segera menggunakannya lagi, tetapi jika saya membutuhkan alat itu di sela waktu dan harus mencarinya, maka waktu yang saya butuhkan untuk menyelesaikan aktivitas menjadi dua kali lebih lama.” Pernyataan seperti ini memberikan informasi logis tentang mengapa Anda menginginkan perubahan.

Apakah pernyataan “saya” efektif di tempat kerja sangat tergantung pada konteks. Mungkin Anda merasa kesal karena seseorang selalu datang terlambat, tetapi itu mungkin bukan inti masalah. Jika Anda adalah penyelia, dan ketepatan waktu adalah sebuah kewajiban bagi semua orang di departemen, maka pegawai memiliki kewajiban untuk datang tepat waktu, dan hal tersebut tidak ada kaitannya dengan perasaan pribadi siapa pun.

Parafrasa

Parafrasa adalah alat yang digunakan untuk memastikan bahwa Anda benar-benar memahami apa yang dikatakan seseorang.

Seorang pekerja yang mengalami cedera punggung mungkin berkata, “Saya benar-benar khawatir untuk kembali bekerja. Punggung saya masih sangat sakit dan saya tidak yakin apakah saya bisa mengangkat kotak-kotak berat sepanjang hari.”

Koordinator Kembali Kerja (KKK) dapat memparafrasakan pernyataan tersebut dengan cara berikut:

1) Pernyataan awal:	kedengarannya Anda khawatir Anda mungkin akan mengalami cedera ulang
2) Inti:	pada punggung Anda atau proses pemulihannya akan tertunda
3) Kata kunci:	jika Anda mengangkat kotak-kotak berat sepanjang hari.
4) Periksa akurasi:	Apakah itu yang Anda khawatirkan?

Memparafrasakan suatu pernyataan lalu menindaklanjutinya dengan pertanyaan memungkinkan Anda untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai masalahnya.

Anda khawatir?	(Memeriksa perasaan dan kekhawatiran)
Punggung masih sakit?	(Memeriksa kondisi fisik saat ini)
Mengangkat kotak?	(Menggali aspek spesifik dari pekerjaan yang mungkin perlu dibatasi)
Sepanjang hari?	(Menanyakan apakah durasi pekerjaan menjadi kekhawatiran dan apakah penyesuaian seperti pengurangan jam kerja bisa membantu)

Merangkum

Merangkum dapat digunakan untuk mengingatkan diri sendiri dan orang lain mengenai sejauh mana perkembangan pemikiran yang telah dicapai, untuk memperjelas poin-poin, serta memastikan adanya kesepakatan sebelum melangkah ke tahap berikutnya.

Komunikasi nonverbal

Komunikasi nonverbal sangat penting karena menyampaikan hampir seluruh makna emosional dari suatu pesan—beberapa peneliti menyatakan sekitar 93 persen (Beebe, Beebe, Redmond, Geerinck, dan Milstone 2000). Saat Anda mewawancarai pekerja yang mengalami cedera atau penyelia mereka, komunikasi nonverbal akan menjadi sumber utama informasi yang mereka gunakan untuk

menafsirkan sikap dan perasaan Anda. Komunikasi nonverbal juga bisa memperkuat, bertentangan dengan, atau menggantikan pesan verbal.

Contoh komunikasi nonverbal dapat berupa menunjuk sambil memberikan arahan secara lisan; mengatakan kepada seseorang bahwa Anda punya waktu untuk membantu sambil melirik gelisah ke jam tangan; atau menggunakan gerakan tangan untuk membantu seseorang memarkir mobil. Ada beberapa jenis komunikasi nonverbal, di antaranya:

- ▶ Gerakan tubuh dan gestur
- ▶ Kontak mata
- ▶ Ekspresi wajah (misalnya, senyum, alis terangkat, dahi berkerut)
- ▶ Isyarat vokal (misalnya, nada suara, keras atau lembut, dan diam)
- ▶ Penggunaan ruang
- ▶ Sentuhan
- ▶ Penampilan dan cara berpakaian

Attending (sikap memperhatikan) adalah istilah untuk tindakan (sebagian besar bersifat nonverbal) yang menunjukkan bahwa seseorang memperhatikan orang lain, menghargai keberadaannya, dan ingin mendengarkan apa yang ingin ia sampaikan. Tindakan *attending* dapat berupa tersenyum, mencondongkan tubuh ke depan, atau melakukan kontak mata. Namun, seseorang dapat memperlihatkan perilaku *attending* tanpa benar-benar mendengarkan, dan sebaliknya, ada pula orang yang sebenarnya pendengar yang baik tetapi tidak ekspresif dalam bahasa tubuhnya.

Komunikasi nonverbal bisa bersifat ambigu dan terbuka untuk ditafsirkan berdasarkan budaya. Misalnya, kontak mata yang sering bisa menunjukkan ketertarikan tinggi pada apa yang dikatakan seseorang, rasa suka atau cinta, keinginan untuk mendominasi atau memengaruhi, atau bahkan karena tidak ada hal lain di sekitar yang bisa dilihat. Sebaliknya, kontak mata terus-menerus dianggap tidak sopan di beberapa budaya.

Orang yang sangat persuasif sering kali, baik secara sengaja maupun tidak, meniru perilaku orang yang berinteraksi dengan mereka, termasuk postur tubuh, gerakan, nada suara, dan kecepatan berbicara. Meskipun ketulusan merupakan bagian penting dari peran sebagai pendamping yang efektif, penting untuk setidaknya menyadari perilaku nonverbal orang lain. Misalnya, bahasa tubuh yang penuh energi dan bersemangat dapat menyulitkan seseorang yang sedang mengalami depresi atau kesakitan untuk merasa terhubung dengan Anda. Sikap yang lebih santai atau tidak terlalu dominan mungkin justru dapat membantu hubungan berkembang lebih mudah.

Wawancara

Menggabungkan keterampilan

Mendengarkan, mengajukan pertanyaan, memberikan informasi verbal, dan menyampaikan empati melalui komunikasi nonverbal merupakan fondasi dari wawancara. Semua ini membangun hubungan, mendorong percakapan ke arah yang lebih dalam, dan memungkinkan eksplorasi ide.

Hubungan yang baik, atau rasa saling percaya dan kenyamanan, sering muncul dari teknik komunikasi yang dikenal sebagai *encouragers* (pendorong komunikasi), yaitu hal-hal yang menciptakan suasana yang mendukung terjadinya komunikasi. *Encouragers* meliputi:

- ▶ Anggukan kepala
- ▶ Gestur terbuka – seperti memiringkan kepala
- ▶ Ekspresi wajah positif – senyum, alis terangkat
- ▶ Respons seperti “Hmm,” “Uh-huh”

Komunikasi dan Wawancara

- ▶ Diam untuk memberi waktu bagi individu untuk berpikir dan merespons
- ▶ Bahasa tubuh yang menunjukkan perhatian, termasuk:
 - Menghadapkan tubuh secara langsung ke klien
 - Mengadopsi postur terbuka
 - Sesekali condong ke arah klien
 - Menjaga kontak mata (meskipun tidak terus-menerus)
 - Menggunakan nada suara dan kecepatan bicara yang menunjukkan ketertarikan
 - Berusaha terlihat santai.

Keterampilan komunikasi lainnya mendorong jalannya wawancara dan memastikan tercapainya tujuan atau maksud wawancara. Pewawancara yang terampil:

- ▶ Mendengarkan, memparafrasakan, dan merangkum untuk:
 - memperjelas pemahaman Anda dan orang yang diajak bicara
 - menjaga fokus pada topik pembahasan.
- ▶ Tidak mengganti topik, tetap pada topik yang dibicarakan oleh pekerja.
- ▶ Menekankan hal-hal yang positif.

Eksplorasi ide dilakukan dengan:

- ▶ Menggunakan pertanyaan untuk:
 - memperoleh lebih banyak informasi
 - mempertimbangkan seluruh implikasi dari situasi saat ini dan kemungkinan solusi.
- ▶ Melakukan *brainstorming* (curah pendapat) untuk menemukan solusi yang mungkin.

Kesadaran

Kesadaran merupakan faktor penting dalam keberhasilan wawancara (Hargie dan Tourish 1999). Hal ini mencakup:

- ▶ Pemahaman tentang konteks di mana wawancara berlangsung dan bagaimana konteks akan memengaruhi komunikasi
- ▶ Kemampuan untuk memantau apa yang terjadi selama wawancara dan menyesuaikan perilaku.

Aspek konteks telah dijelaskan sebelumnya dalam materi ini. Aspek tersebut mencakup faktor-faktor seperti lingkungan tempat wawancara berlangsung; latar belakang, pengalaman, dan sikap kedua belah pihak; pengaruh budaya dan gender; atau apakah orang yang diwawancarai sedang merasakan sakit. Seorang pewawancara yang efektif mungkin membuat kesimpulan berdasarkan faktor kontekstual, tetapi ia juga sadar bahwa mengelompokkan orang berdasarkan karakteristik seperti gender, pendidikan, atau hobi dapat menyebabkan asumsi yang keliru. Sebagai contoh, ada kemungkinan besar bahwa orang yang berdiri di dekat loket resep di sebuah apotek dan mengenakan jas putih adalah apoteker, tetapi bisa juga orang tersebut hanya datang dari rumah sakit atau klinik terdekat dengan tujuan menebus resep untuk dirinya sendiri.

Seorang pewawancara yang terampil, saat berbicara, akan menganalisis perilaku nonverbalnya sendiri dan menafsirkan perilaku nonverbal orang yang diajak berkomunikasi. Ia akan mempertimbangkan apakah perilaku nonverbalnya berhasil menyampaikan pesan yang ingin ia sampaikan, atau apakah terdapat ketidaksesuaian antara komunikasi verbal dan nonverbal dari lawan bicaranya. Misalnya, penyelia seorang pekerja yang cedera mengatakan bahwa ia menantikan pekerja tersebut kembali bekerja, tetapi ekspresi wajahnya menunjukkan kekhawatiran.

Koordinator Kembali Kerja yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik akan mempertimbangkan

pengaruh budaya, seperti perbedaan dalam jumlah kontak mata atau jarak pribadi yang dianggap wajar, menyesuaikan perilaku mereka agar tidak membuat orang yang mereka hadapi merasa tidak nyaman, serta menafsirkan bahasa tubuh orang lain berdasarkan pengetahuan mereka.

Tujuan Wawancara

Sebagian besar komunikasi memiliki tujuan, meskipun dalam situasi sosial orang jarang memikirkan apakah tujuan mereka adalah untuk memperoleh informasi, hiburan, atau dukungan. Dalam konteks komunikasi di tempat kerja, tujuannya dapat terkait dengan membangun hubungan yang diperlukan untuk kerja tim, menyampaikan budaya organisasi, atau melaksanakan tugas organisasi. Meskipun wawancara lebih formal dibandingkan obrolan singkat di pintu masuk pada pagi hari, banyak wawancara yang lebih sering dipahami sebagai pertemuan tatap muka dan sering kali berlangsung secara informal. Apabila pertemuan khusus dijadwalkan dengan seorang pegawai yang memiliki gangguan sementara atau permanen, seorang KKK sebaiknya memiliki kejelasan mengenai tujuan dari pertemuan tersebut dan membatasi tujuan tersebut pada hal-hal yang realistis. Sebagai contoh, tujuan pertemuan pertama bisa saja untuk membangun hubungan, menjelaskan proses kembali bekerja kepada pegawai, dan mencari tahu apakah pegawai tersebut sudah mengetahui kapan ia akan siap untuk kembali bekerja. Biasanya, akan lebih bermanfaat jika Anda menjelaskan tujuan Anda kepada pihak lain. Misalnya, setelah perkenalan atau komentar pembuka selesai, Anda dapat mengatakan kepada seorang penyelia bahwa Anda ingin memastikan ia memiliki informasi tentang proses kembali bekerja dan ingin memperoleh informasi mengenai tuntutan fisik dari pekerjaan yang dijalani oleh pegawai yang bersangkutan.

Struktur wawancara

Meskipun tujuan wawancara hanya sebatas mengumpulkan informasi, wawancara yang efektif tetap memiliki struktur. (Ivey dan Ivey 1999). Terdapat sejumlah pendekatan atau model untuk wawancara. Salah satu strukturnya dapat berupa:

- ▶ Membangun hubungan baik. Terkadang hal ini cukup dilakukan dengan menyapa, “Halo. Apa kabar?” Dalam kasus lain, Koordinator Kembali Kerja (KKK) mungkin meluangkan beberapa saat untuk mengobrol mengenai sesuatu yang santai dan bukan sumber kecemasan, yang mereka ketahui merupakan minat pegawai.
- ▶ Menguraikan tujuan wawancara dan meminta persetujuan. Sebagai contoh, “Ini hanya pertemuan awal dan kita akan membahas pemecahan masalah nanti. Apakah itu sesuai untuk Anda?” Dalam beberapa kasus, Anda mungkin ingin dengan cepat merangkum apa yang telah dicapai dalam pertemuan sebelumnya atau menyebutkan masalah yang muncul sebelumnya dan akan dibahas dalam pertemuan ini.
- ▶ Memenuhi tujuan wawancara, yang mungkin berupa mengumpulkan informasi, atau melakukan *brainstorming* (curah pendapat) untuk menemukan solusi atas suatu masalah.
- ▶ Merangkum kesepakatan yang dicapai dan mencatat setiap tindakan yang perlu dilakukan.
- ▶ Mencatat hal-hal yang telah diidentifikasi untuk dibahas di kemudian hari. Misalnya: “Satu hal yang telah diidentifikasi adalah ... dan itu akan ditangani dengan cara ...”
- ▶ Mengakhiri wawancara dengan menekankan pada apa yang telah dicapai.

Tantangan dalam komunikasi yang efektif

Selain mengembangkan keterampilan dalam komunikasi interpersonal dan menyadari isu-isu profesional dalam manajemen disabilitas seperti kerahasiaan, Koordinator Kembali Kerja (KKK) perlu memahami bagaimana keyakinan awal dan cara berpikir dapat mengganggu proses.

Keterampilan komunikasi yang baik akan sangat membantu dalam memperluas perspektif orang mengenai disabilitas.

Tidak jarang pekerja dengan disabilitas kehilangan dukungan dari penyelia atau rekan kerja yang mungkin harus meningkatkan produktivitas mereka untuk menutupi ketidakhadiran pekerja penyandang disabilitas. Ketidakhadiran pekerja tersebut juga bisa menjadi celah untuk mencari kesalahan, atau menyalahkan pekerja yang tidak hadir atas berbagai masalah di tempat kerja. Hal ini, pada gilirannya, terkadang menimbulkan rasa kesal dari penyelia atau rekan kerja yang mungkin tidak menginginkan pekerja tersebut kembali bekerja. Rachel adalah salah satu contoh penyelia yang tidak memiliki hubungan baik dengan Peter, pegawai bagian pengiriman surat yang berada di bawah pengawasannya.

KKK yang bertanggung jawab menangani Peter bertemu dengan Rachel untuk membahas rencana kembalinya Peter ke tempat kerja, meskipun Peter masih mengalami mati rasa dan nyeri pada lengannya. Rachel berpendapat bahwa Peter tidak boleh kembali bekerja kecuali ia bisa menjalankan tugasnya secara penuh tanpa penyesuaian tugas ringan. Rachel berkata, "Dulu ada satu atau dua pekerja cedera yang mencoba kembali bekerja sebelum mereka benar-benar pulih; dalam dua minggu mereka kembali keluar karena disabilitas. Saya rasa Peter tidak seharusnya kembali bekerja sebelum mati rasa di lengannya benar-benar hilang."

Pernyataan Rachel menunjukkan adanya generalisasi berlebihan bahwa masalah Peter sama seperti pekerja sebelumnya yang cedera dan absen dari pekerjaan. Dengan kata lain, berlaku pepatah bahasa Inggris *twice burned, thrice wary*, yang artinya jika sesuatu pernah terjadi sebelumnya, maka diyakini akan terulang kembali.

Generalisasi yang berlebihan seperti itu tidak mempertimbangkan kenyataan bahwa situasi setiap orang sangat berbeda satu sama lain, meskipun mereka sama-sama mengalami cedera kerja. Selain jenis cedera yang berbeda, orang yang terlibat juga berbeda, sehingga tidak mudah untuk memperkirakan bagaimana respons setiap individu terhadap proses kembali bekerja.

Rachel memiliki beberapa bukti untuk mendukung keyakinannya bahwa Peter mungkin berisiko mengalami cedera lebih lanjut. Namun, ia mungkin juga mengetahui pekerja lain yang pernah cedera tetapi berhasil kembali bekerja. Salah satu respons terhadap Rachel mungkin adalah:

"Saya bisa memahami kekhawatiran Anda tentang kemungkinan Peter tidak dapat melakukan

pekerjaannya atau melukai dirinya kembali. Apakah Anda mengetahui pekerja lain yang berhasil kembali bekerja setelah mengalami cedera kerja?”

Jika Rachel menjawab tidak, Anda mungkin bisa berbagi pengalaman tentang pekerja yang berhasil kembali bekerja, khususnya yang memiliki kondisi disabilitas serupa dengan Peter. Jika Rachel menjawab ya, Anda bisa lanjut menanyakan bagaimana kondisi Peter serupa atau berbeda dengan kasus yang berhasil kembali bekerja tersebut.

Cara lain untuk merespons Rachel adalah dengan membangun hubungan melalui empati, kehangatan, dan pemahaman. “Rachel, sepertinya Anda merasa khawatir bahwa Peter belum siap kembali bekerja karena lengannya masih mati rasa. Apakah ada bagian dari pekerjaannya yang tetap bisa ia lakukan meskipun dengan kondisi tersebut?”

Terkadang program edukasi dan promosi mengenai proses kembali bekerja yang melibatkan pegawai di semua tingkat bisa mencegah terbentuknya sikap yang menghambat kembalinya pekerja lebih awal ke tempat kerja, tetapi sering kali keyakinan pribadi tetap harus dieksplorasi secara individual.

Contoh lain mengenai bagaimana persepsi yang terbentuk sebelumnya dan keterampilan komunikasi yang kurang baik dapat menghambat pengambilan keputusan dalam rapat ditunjukkan dalam contoh berikut mengenai Yolanda, anggota komite gabungan manajemen disabilitas.

Yolanda adalah perwakilan serikat pekerja yang sangat peduli terhadap tanggung jawabnya sebagai pengurus serikat pekerja di pabrik sepatu. Ia mewakili para pekerja pabrik dalam komite kembali bekerja. Yolanda umumnya setuju dengan kebijakan-kebijakan yang dibahas, tetapi ia sering menutup dengan pernyataan retorik atau komentar yang terkesan menjatuhkan sehingga membuat anggota komite lain merasa terganggu. Hal ini bisa jadi karena ia kurang berpengalaman dalam kerja komite, memiliki kebutuhan untuk menunjukkan kekuasaan dalam kelompok, atau merasa perlu untuk selalu menjadi pihak yang benar.

Komite manajemen disabilitas telah berdiskusi dan tampaknya telah mencapai kesepakatan bahwa penyelia sebaiknya menjadi kontak pertama ketika ada keluhan stres kerja atau masalah cedera kerja. Yolanda tidak berkontribusi dalam diskusi tersebut. Seorang manajer mengajukan usulan untuk mengadopsi kebijakan bahwa penyelia menjadi kontak pertama. Yolanda menanggapi, “Mungkin bukan ide buruk jika penyelia menjadi kontak pertama untuk cedera kerja, tetapi saya pikir pengurus serikat pekerja yang seharusnya menjadi kontak pertama.”

Sulit untuk mengetahui alasan Yolanda menunggu hingga saat terakhir untuk mengkritik keputusan tersebut. Ia mungkin sedang memikirkan hal lain saat orang-orang membahas isu tersebut. Ia mungkin ingin terlihat berpihak pada rekan kerja dan perwakilan mereka sebelum keputusan diambil. Ia juga mungkin menemukan berdasarkan pengalaman sebelumnya bahwa ia mendapatkan lebih banyak waktu untuk menyampaikan pendapat jika tidak ikut serta dalam diskusi kelompok, melainkan menunggu hingga diskusi hampir selesai.

Dengan menggunakan keterampilan komunikasi, termasuk bertanya, Anda mungkin bisa melanjutkan diskusi dan memastikan bahwa semua orang merasa telah didengarkan. Salah satu strateginya adalah dengan bertanya kepada Yolanda, “Apa Anda bisa mulai dengan merangkum diskusi sebelumnya mengenai kelebihan dan kekurangan menjadikan penyelia sebagai kontak pertama?” Pendekatan lain bisa dengan bertanya, “Apakah Anda memiliki kekhawatiran mengenai penyelia sebagai kontak pertama yang sebelumnya belum Anda sampaikan?”

Memeriksa persepsi melalui pertanyaan

Meskipun Koordinator Kembali Kerja dapat menggunakan pertanyaan untuk memastikan bahwa mereka memahami persepsi orang-orang yang bekerja bersama mereka, mengajukan pertanyaan kepada diri sendiri juga dapat berguna karena memberikan cara untuk memperjelas sudut pandang pribadi.

Sebagai contoh, seorang KKK dapat bertanya pada dirinya sendiri:

- ▶ Bagaimana orang ini memandang dunia?
- ▶ Apakah saya sudah menemukan cara untuk menghargai sebagian dari pengalaman hidup orang ini?
- ▶ Apakah saya dan pekerja sudah mengembangkan tujuan kembali bekerja yang bermakna dan memotivasi?
- ▶ Apakah saya menyadari bahwa meskipun penyelia atau pekerja ini sulit dihadapi, ia tidak bermaksud menyerang saya secara pribadi?
- ▶ Apakah saya mampu menekankan pemahaman yang tulus tentang kesulitan mendasar yang dialami pekerja?
- ▶ Apakah harapan saya sudah realistis?
- ▶ Apakah saya sudah mampu mengomunikasikan manfaat dari proses kembali bekerja—atau sebaiknya saya mundur sejenak dan mempertimbangkan kembali cara terbaik untuk melakukannya?
- ▶ Apakah saya mampu membiarkan pekerja atau penyelia meluapkan perasaannya, alih-alih memaksakan agenda saya sendiri terkait proses kembali bekerja?
- ▶ Apakah saya benar-benar menyukai pekerja, penyelia, atau perwakilan serikat pekerja ini dan memiliki pemahaman yang baik tentang apa yang mereka alami?
- ▶ Apakah saya memiliki pemahaman yang baik tentang bagaimana perasaan penyelia terhadap pekerja yang mengalami cedera, baik sisi positif maupun negatif?
- ▶ Apakah saya siap untuk membela pekerja penyandang disabilitas jika memang dibutuhkan dan pantas dilakukan?
- ▶

Ringkasan

Meningkatkan keterampilan komunikasi seperti mendengarkan, bertanya, menanggapi, dan menggunakan bahasa nonverbal bukanlah hal yang bisa dicapai dalam semalam.

Memilih satu keterampilan tertentu untuk dilatih dari waktu ke waktu, menyadari bagaimana latihan tersebut dapat meningkatkan pemahaman antarindividu, serta menyesuaikan perilaku berdasarkan umpan balik adalah proses berkelanjutan yang akan meningkatkan kehidupan pribadi maupun profesional.

Referensi

- Beebe, S. A., S. J. Beebe, M. V. Redmond, dan Milstone, C. 1997. *Interpersonal Communications: Relating to Others*. Scarborough, ON: Prentice Hall.
- Beebe, S. A., S. J. Beebe, M. V. Redmond, T. M. Geerink, dan C. Milstone. 2000. *Interpersonal Communications: Relating to Others*. Second Canadian Edition. Scarborough, ON: Prentice Hall.
- Hargie, O., dan D. Tourish. 1999. "The Psychology of Interpersonal Skill." Dalam *Handbook of the Psychology of Interviewing*, disunting oleh A. Memon dan R. Bull. Chichester, UK: Wiley.
- Hill, C. E., dan K. M. O'Brien. 1999. *Helping Skills: Facilitating Exploration, Insight and Action*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Shebib, Bob. 2000. *Choices: A Practical Guide to Interviewing and Counselling*. Scarborough, ON: Prentice Hall Allyn & Bacon Canada.



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.