

Modul

Q

# Keterampilan Manajemen dan Pengorganisasian



National Institute of Disability  
Management and Research®

***Anggota tim pengembang kurikulum DACUM***

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

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

Hak cipta © 2004. National Institute of Disability Management and Research, c/o Pacific Coast University for Workplace Health Sciences, 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>Mengatur pekerjaan</b>	<b>15</b>
Bacaan opsional	2	Rencana komunikasi	16
Tugas	2	Aktivitas kembali kerja	16
Latihan	2	Aktivitas organisasi lainnya	17
<b>Dasar-dasar struktur organisasi</b>	<b>3</b>	Penyusunan anggaran	18
<b>Fungsi-fungsi manajemen</b>	<b>7</b>	<b>Kepemimpinan</b>	<b>20</b>
Empat fungsi manajemen	7	Sumber kuasa	20
<b>Hal-hal penting dalam perencanaan manajemen disabilitas</b>	<b>9</b>	Komunikasi sebagai sarana untuk memengaruhi	21
Kesesuaian dengan rencana strategis dan operasional	10	<b>Pengendalian—fungsi pemantauan dan evaluasi</b>	<b>22</b>
Alasan perencanaan manajemen disabilitas	11	Data baseline	22
Menetapkan tujuan sebagai praktisi	12	Pelacakan biaya	23
		Pelacakan manfaat	26
		<b>Ringkasan</b>	<b>27</b>
		<b>Referensi</b>	<b>28</b>

## Gambaran umum

*Membangun dan menjalankan program manajemen disabilitas yang efektif serta proses kembali bekerja membutuhkan pemahaman tentang cara organisasi beroperasi, merencanakan, dan mengambil keputusan. Penting agar manajemen disabilitas terintegrasi ke dalam perencanaan perusahaan secara keseluruhan.*

Baik saat berperan sebagai Koordinator Kembali Kerja (KKK) yang sebagian besar kegiatannya berfokus membantu individu, maupun sebagai Profesional Manajemen Disabilitas (*Disability Management Professional, DMP*) yang kegiatannya lebih banyak mengelola program, para praktisi perlu memahami berbagai bentuk struktur organisasi dan proses perencanaan strategis. Pengetahuan ini akan membantu mereka memengaruhi organisasi untuk mengambil keputusan kembali bekerja yang tepat dan hemat biaya. Tujuan dan sasaran yang jelas untuk departemen atau area manajemen disabilitas sangat penting untuk menjalankan program yang kuat dan efektif.

Keterampilan manajemen dan organisasi tidak hanya diterapkan dalam mengelola program secara keseluruhan, tetapi juga saat menangani individu yang kembali bekerja, karena setiap keberhasilan kembali bekerja akan berkontribusi pada analisis biaya-manfaat yang lebih besar.

Tujuan modul ini adalah memberikan tinjauan tentang struktur organisasi, perencanaan strategis, pengaturan kerja, gaya kepemimpinan, dan pengendalian, sebagaimana penerapannya dalam manajemen disabilitas dan proses kembali bekerja. Keterampilan utama yang dibahas mencakup penetapan tujuan dan sasaran, perencanaan, serta penganggaran. Modul ini juga akan membahas hubungan antara pengelolaan program secara keseluruhan dan pelaksanaan proses kembali bekerja individu.

## Tujuan

Setelah menyelesaikan modul pelatihan ini, peserta diharapkan mampu untuk:

- ▶ Menjelaskan proses manajemen yang digunakan, baik di dalam organisasi maupun dalam program manajemen disabilitas—mulai dari perencanaan, operasional, kepemimpinan, hingga pengendalian.
- ▶ Merancang tujuan dan sasaran untuk program kembali bekerja.
- ▶ Menjelaskan bagaimana dukungan organisasi terhadap program kembali bekerja dapat dipengaruhi.
- ▶ Melacak biaya dan manfaat dari proses kembali bekerja individu serta program manajemen disabilitas secara keseluruhan.

## ***Bacaan Opsional***

Management Function of Coordinating/Controlling

<http://www.mapnp.org/library/cntrlng/cntrlng.htm>

## ***Latihan***

Peserta akan menganalisis dan mendiskusikan berbagai skenario serta pertanyaan yang mungkin muncul dalam pengelolaan dan pengorganisasian program manajemen disabilitas.

## ***Tugas***

Peserta akan membuat format formulir sebanyak dua hingga tiga halaman yang dapat digunakan untuk melacak proses kembali bekerja individu.

## Dasar-dasar struktur organisasi

*Menganalisis struktur organisasi membantu praktisi manajemen disabilitas memahami hierarki serta prioritas para pengambil keputusan. Mengetahui siapa pengambil keputusan dan apa prioritas mereka sangat penting ketika berupaya mendapatkan dukungan untuk program manajemen disabilitas (MD) dan program kembali bekerja.*

Organisasi tidak berdiri di ruang hampa, melainkan dipengaruhi oleh lingkungan yang lebih luas, termasuk kekuatan sosial dan ekonomi, batasan hukum, serta dampak dari para pesaing. Faktor-faktor eksternal ini dapat menimbulkan tuntutan terhadap organisasi, menciptakan kendala yang harus diatasi, sekaligus membuka peluang yang bisa dimanfaatkan. (Misalnya, cara sebuah bisnis mengatur pekerjaan akan dipengaruhi oleh peraturan perundang-undangan, sikap sosial, dan apa yang ditawarkan oleh pemberi kerja pesaing.)

Secara lebih spesifik, lingkungan ini mencakup pasar (klien atau pelanggan), pemasok, badan pemerintahan dan badan regulasi, kondisi teknologi dan ekonomi, serikat pekerja, pesaing, lembaga keuangan, serta kelompok kepentingan khusus (Nadler & Tushman, 1997, hlm. 29).

Pengaturan kerja juga akan dipengaruhi oleh sumber daya yang tersedia (mulai dari keahlian dan ketersediaan tenaga kerja, akses terhadap riset dan informasi terbaru, modal, hingga material). Selain itu, sejarah organisasi dalam merespons tantangan di masa lalu, perilaku kepemimpinan, dan keputusan strategis sebelumnya juga akan memengaruhi cara organisasi beroperasi di lingkungan saat ini (Nadler & Tushman, 1997).

Terlepas dari kondisi eksternal maupun internal, organisasi dapat memutuskan apa yang ingin mereka capai dan bagaimana caranya. Mereka dapat mengembangkan strategi untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam situasi tertentu. Visi dan misi menjadi nyata ketika tujuan dan target yang jelas telah ditetapkan.

Sejalan dengan kemampuan membuat keputusan strategis, salah satu peran penting manajemen adalah mengidentifikasi kesenjangan antara tujuan dan target dengan hasil yang sebenarnya—mendeteksi dan menganalisis *performance gap* (kesenjangan kinerja) serta menyesuaikan strategi. (Misalnya, manajer diharapkan mengetahui apakah biaya asuransi disabilitas di organisasinya lebih tinggi dibandingkan organisasi lain di industrinya, mencari tahu penyebabnya, lalu mengembangkan struktur untuk menurunkan biaya tanpa kehilangan pekerja terampil).

Metode organisasi dapat dipahami sebagai proses yang menghasilkan keluaran (produk, layanan, dan keuntungan atau manfaat) yang meliputi:

- ▶ Aktivitas atau tugas yang diperlukan
- ▶ Karakteristik orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan aktivitas tersebut
- ▶ Struktur dan proses formal yang memungkinkan orang melaksanakan aktivitas tersebut

## **Keterampilan Manajemen dan Pengorganisasian**

- Pedoman informal yang memengaruhi apa yang dianggap sebagai norma dalam aktivitas kerja (Nadler & Tushman, 1997)

Secara umum, ada tiga struktur dasar organisasi — *hierarchal*, *matrix* atau *flat*.

*Hierarchal* (hierarkis) – Struktur tradisional dengan seorang pemimpin di puncak (misalnya *Chief Executive Officer/CEO* atau Presiden), diikuti Wakil Presiden yang melapor, kemudian Direktur, Manajer, dan staf lainnya.

*Matrix* (matriks) – Struktur tempat departemen saling berinteraksi, dan meskipun masing-masing masih memiliki manajer departemen, terdapat banyak tumpang tindih antar departemen.

*Flat* (datar) – Organisasi yang memiliki sedikit atau bahkan tanpa struktur otoritas formal. Struktur ini cukup umum ditemukan pada organisasi wirausaha.

Penting untuk memahami jenis struktur organisasi tempat kita bekerja agar bisa menggunakan jalur yang tepat untuk mendapatkan dukungan bagi inisiatif MD dan program kembali kerja. Misalnya, dalam organisasi hierarkis, pengambilan keputusan mungkin terpusat di tangan presiden dan wakil presiden, sehingga dukungan mereka sangat penting untuk didapatkan. Untuk itu, kita mungkin perlu berkomunikasi dengan manajer departemen, yang kemudian akan memaparkan manfaat program kepada wakil presiden selaku atasan langsungnya. Dalam organisasi matriks, keputusan tentang program mungkin dapat dibuat oleh seseorang di level yang lebih rendah, seperti Manajer Sumber Daya Manusia. Apa pun struktur organisasinya, penting untuk mengidentifikasi siapa pengambil keputusan, siapa yang bisa menjadi pendukung di hadapan pengambil keputusan, dan mengapa pihak pendukung program manajemen disabilitas berkepentingan memberikannya. Jika manajemen puncak menyatakan bahwa prioritas utamanya adalah mempertahankan pekerja terampil, maka argumen yang menunjukkan bahwa program manajemen disabilitas akan membantu mencapai tujuan itu kemungkinan besar akan mendapat dukungan. Tentu saja, ucapan dan perilaku manajer perlu diperhatikan untuk mengetahui hal yang menjadi prioritas bagi mereka.

Perencanaan dapat didefinisikan secara formal sebagai proses menetapkan strategi, tujuan, dan sasaran, lalu menentukan cara untuk mencapainya. Tujuan adalah hasil spesifik yang menunjukkan bahwa organisasi telah mencapai hasil yang diinginkan.

Proses perencanaan mencakup langkah-langkah berikut:

- ▶ Menetapkan atau mengonfirmasi strategi dan tujuan organisasi secara keseluruhan
- ▶ Menentukan sasaran yang perlu dicapai untuk memenuhi tujuan tersebut
- ▶ Menilai kondisi atau situasi saat ini terkait setiap sasaran
- ▶ Memahami faktor-faktor yang dapat memengaruhi hasil di masa depan
- ▶ Mengidentifikasi dan memilih inisiatif operasional yang tepat, sekaligus merinci aktivitas yang akan mendorong kemajuan bisnis
- ▶ Menentukan apa saja yang dibutuhkan untuk melaksanakan inisiatif tersebut (termasuk dana, tenaga kerja, waktu, dan sumber daya lainnya)
- ▶ Menyusun rencana aksi
- ▶ Menentukan cara evaluasi hasil untuk memastikan tujuan dan sasaran yang diinginkan telah tercapai

Pentingnya perencanaan organisasi tidak dapat diremehkan, karena perencanaan berfokus pada strategi kunci yang akan digunakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Contoh pendekatan strategis bagi sebuah bisnis antara lain menjadi produsen dengan biaya terendah atau kualitas tertinggi; menjadi pihak pertama yang meluncurkan produk inovatif; memfokuskan energi untuk mendapatkan dan mempertahankan pelanggan; atau memastikan pengiriman produk tepat waktu setiap saat.

Jenis perencanaan strategis yang terbaik akan memusatkan energi organisasi dan menurun secara bertahap ke setiap departemen. Masing-masing departemen kemudian menetapkan metode

## *Keterampilan Manajemen dan Pengorganisasian*

strategisnya sendiri dengan menentukan sasaran untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Jika strategi utama organisasi adalah pengendalian biaya, maka hal ini juga harus menjadi fokus penting program manajemen disabilitas. Jika strategi utamanya adalah menjadi salah satu produsen berkualitas tinggi, maka fokusnya mungkin pada menjaga tenaga kerja yang sangat terampil dengan memastikan pekerja berpengalaman tetap dapat bekerja. Ini tidak berarti hasil yang semata-mata bermanfaat bagi pekerja diabaikan, tetapi sasaran program harus terlihat selaras dengan tujuan organisasi agar mendapat dukungan dari manajemen puncak.

Manajemen disabilitas dapat menjadi komponen penting dalam proses perencanaan perusahaan dan pencapaian tujuan korporasi. Oleh karena itu, praktisi manajemen disabilitas perlu merencanakan kegiatannya agar dapat berkontribusi pada pengembangan dan pemenuhan rencana strategis organisasi.

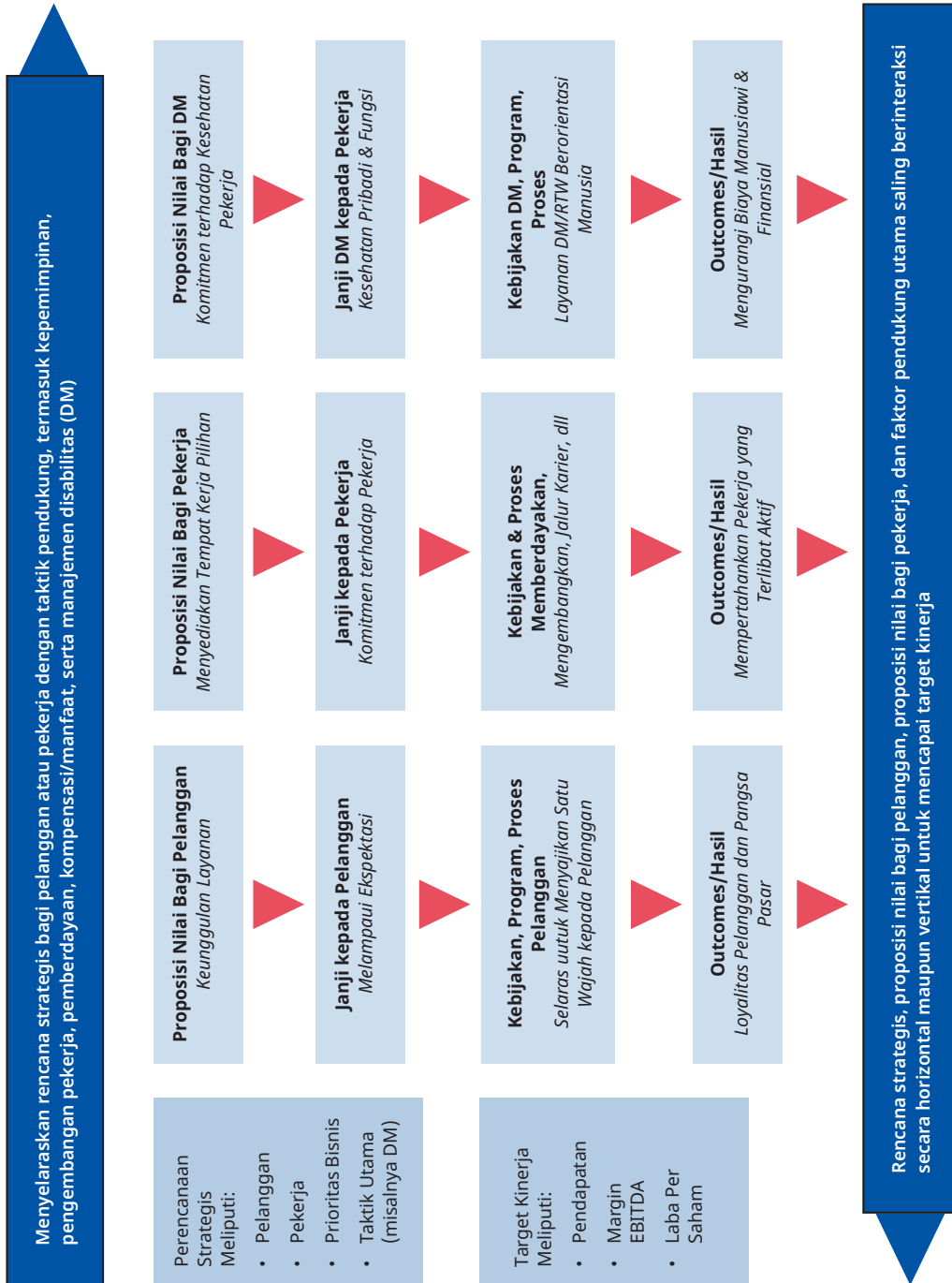
Di tingkat departemen, perencanaan dan penetapan tujuan organisasi memberi program manajemen disabilitas arah yang jelas, memfokuskan energi, dan memungkinkan pengukuran hasil terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini juga memungkinkan adanya penyesuaian jika hasil tidak tercapai di pertengahan periode.

Contoh tujuan tahunan yang bisa diambil area manajemen disabilitas adalah mengurangi durasi waktu hilang kerja. Untuk mencapai tujuan ini, akan dibuat sasaran-sasaran dengan metode terukur yang spesifik. Sasaran tersebut bisa berupa "Mengidentifikasi penyebab dan pola hilangnya waktu kerja akibat cedera dan penyakit" jika organisasi baru memulai perencanaan manajemen disabilitas, "Melatih sepertiga penyelia mengenai peran mereka dalam proses kembali bekerja sebelum bulan Oktober."

Contoh keselarasan MD dengan rencana strategis dapat dilihat pada diagram di halaman berikutnya.

Salah satu aspek penting dari perencanaan adalah penyusunan anggaran berdasarkan rencana tersebut. Anggaran digunakan untuk mengalokasikan sumber daya pada kegiatan, proyek, atau program. Anggaran merupakan alat manajemen yang kuat untuk memperjelas dan memperkuat prioritas. Manajer sering kali harus melakukan negosiasi untuk mendapatkan anggaran yang memadai guna mendukung kegiatan di area kerjanya. Inilah salah satu alasan mengapa praktisi manajemen disabilitas perlu mengukur dan membuktikan bahwa program manajemen disabilitas dan program kembali bekerja benar-benar hemat biaya dan efektif.

## Bagaimana Perencanaan Strategis, Proposisi Nilai, Janji, Keterlibatan Pekerja, Loyalitas Pelanggan, dan Profitabilitas Berinteraksi untuk Mencapai Tujuan Bisnis



Curtis&Scott (2003) ©diadaptasi dari Hewitt (2000)

## Fungsi-fungsi manajemen

*Lepas dari apa pun struktur suatu organisasi, terdapat fungsi-fungsi manajemen tertentu yang harus dijalankan, baik di tingkat departemen maupun program. Dalam beberapa organisasi, Profesional Manajemen Disabilitas dapat melapor langsung kepada CEO, sedangkan di organisasi lain, mereka melapor ke divisi Sumber Daya Manusia, Keuangan, atau Operasional. Dalam semua situasi, penting untuk memahami hal-hal mendasar dalam manajemen dan kepemimpinan.*

Dalam program manajemen disabilitas yang dikelola dengan baik, orang yang bertanggung jawab secara administratif akan menjalankan fungsi-fungsi yang serupa dengan mereka yang mengelola bagian organisasi yang lebih besar. Karena itu, penting bagi praktisi manajemen disabilitas untuk memahami unsur-unsur proses manajemen agar tidak ada yang terlewat, sekaligus memahami dan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi di bagian lain organisasinya.

### Empat fungsi manajemen

Keberhasilan dalam menjalankan proses manajemen membutuhkan kemampuan untuk merencanakan, mengenali masalah dan peluang, mengambil keputusan yang tepat, serta melakukan tindakan yang sesuai. Semua ini harus dilakukan untuk keempat fungsi atau tanggung jawab manajemen yang dimiliki oleh semua manajer (Schermerhorn, Catteneo & Templer, 1995), yaitu:

- ▶ Perencanaan (*Planning*) — menetapkan tujuan dan memutuskan cara mencapainya
- ▶ Pengorganisasian (*Organizing*) — mengatur tugas, orang, dan sumber daya lain untuk menyelesaikan pekerjaan yang diperlukan
- ▶ Kepemimpinan (*Leading*) — menginspirasi orang untuk bekerja dengan tekun dan sesuai rencana
- ▶ Pengendalian (*Controlling*) — memantau kinerja dan mengambil tindakan korektif

Perencanaan adalah proses menentukan apa yang ingin dicapai, menetapkan tujuan dan sasaran yang sesuai, serta mengidentifikasi langkah-langkah untuk mencapainya. Fungsi perencanaan mencakup tanggung jawab manajer untuk membantu tim mengidentifikasi hasil kerja yang diinginkan dan cara untuk mencapainya.

Pengorganisasian adalah proses mengalokasikan sumber daya dan mengatur aktivitas individu maupun kelompok untuk melaksanakan rencana. Pengorganisasian mengubah rencana menjadi tindakan dengan menetapkan tugas, menugaskan personel, serta mendukung mereka dengan teknologi dan sumber daya material lainnya.

Kepemimpinan adalah proses membangkitkan antusiasme orang untuk mendukung tujuan organisasi dan bekerja keras demi tercapainya rencana penting. Kepemimpinan mencakup membangun

### *Keterampilan Manajemen dan Pengorganisasian*

komitmen, mendorong upaya kerja yang mendukung pencapaian tujuan, dan memengaruhi orang lain agar memberikan usaha terbaik mereka demi kepentingan organisasi.

Pengendalian adalah proses memantau kinerja pekerjaan, membandingkan hasil dengan tujuan, dan mengambil tindakan korektif bila diperlukan. Tanggung jawab ini mengharuskan manajer mengikuti perkembangan pekerjaan secara langsung, menjaga komunikasi aktif dengan orang-orang yang menjalankan pekerjaan, serta berkomunikasi secara rutin tentang hal-hal terkait tugas dengan mereka.

Terdapat banyak penelitian dan literatur yang membahas masing-masing fungsi ini, dan praktisi manajemen disabilitas dapat terus mengembangkan keterampilan serta pengetahuan mereka di bidang ini sesuai tuntutan tanggung jawabnya.

## Hal-hal penting dalam perencanaan manajemen disabilitas

*Penting untuk memasukkan manajemen disabilitas ke dalam proses perencanaan strategis perusahaan. Ini berarti mengintegrasikan manajemen disabilitas sebagai salah satu komponen strategi perusahaan yang mendapatkan komitmen penuh dari para pemimpinnya. Dengan demikian, perusahaan secara jelas menyatakan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif, menegaskan kembali janji-janji kepada pekerja, dan menetapkan proses terkait SDM yang perlu ada untuk memengaruhi keterlibatan pekerja dan hasil bisnis secara positif.*

Saat ini, pemberi kerja melakukan berbagai upaya untuk menarik talenta dengan menjanjikan posisi dan lingkungan kerja yang menarik serta memuaskan. Biasanya ini mencakup janji tentang kesempatan pengembangan diri, kompensasi berbasis kinerja yang menarik, komitmen pada kesehatan dan kesejahteraan pekerja, pemberdayaan dalam pengambilan keputusan, serta kepemimpinan yang efektif.

Ketika janji-janji ini gagal dipenuhi, pekerja mulai menunjukkan perilaku dan gejala yang mengakibatkan kerugian miliaran dolar setiap tahun akibat *turnover* (pergantian pekerja), hilangnya produktivitas, serta meningkatnya angka sakit dan cedera. Sebagian pekerja mungkin meninggalkan perusahaan, sebagian lainnya tetap tinggal namun mengurangi usaha mereka, dan tidak sedikit yang akhirnya menempuh jalan menuju disabilitas yang tidak diinginkan.

Jelas bahwa pemberi kerja perlu dengan cermat mempertimbangkan bagaimana manajemen disabilitas terintegrasi—layaknya pelatihan dan pengembangan, kepemimpinan yang efektif, dan kompensasi yang menarik—sebagai bagian dari inisiatif strategis yang kuat dan menyeluruh (Curtis & Scott, 2003).

## ***Kesesuaian dengan rencana strategis dan operasional***

Jika dikembangkan dan dilaksanakan dengan baik, program manajemen disabilitas dapat memenuhi kebutuhan ekonomi sekaligus kebutuhan kemanusiaan dari dua pemangku kepentingan utama—perusahaan dan pekerja—dalam menjaga kesehatan organisasi. Tempat kerja yang sukses memiliki disiplin tinggi dalam mengejar faktor-faktor kunci yang membentuk kesehatan organisasi. Ini mencakup penetapan dan komunikasi ukuran kinerja di awal untuk menentukan apa yang dianggap sebagai keberhasilan dalam bidang manajemen disabilitas. Program manajemen disabilitas harus menyampaikan tujuan dan langkah-langkahnya dengan jelas agar pekerja terlibat dalam program dan terbantu menuju pemulihan. Terkadang, hal ini memerlukan penggalan penyebab mendasar yang memengaruhi keterlibatan pekerja dan dapat menghalangi mereka untuk kembali bekerja.

Area perencanaan yang harus tercakup dalam program manajemen disabilitas dapat diringkas sebagai berikut:

- ▶ Pencegahan cedera dan penyakit sebisa mungkin
- ▶ Asesmen dan intervensi dini saat pekerja mengalami cedera atau penyakit
- ▶ Pemantauan dan pengelolaan cedera atau penyakit secara cermat untuk memastikan kemajuan yang tepat
- ▶ Kembali bekerja lebih awal dan aman

### **Pencegahan**

Program pencegahan dapat mencakup berbagai hal, mulai dari inisiatif kesehatan dan keselamatan yang ditargetkan hingga program bantuan pekerja (*Employee Assistance Program, EAP*) eksternal. Cara terbaik untuk menentukan program pencegahan adalah dengan melihat kebutuhan pekerja, data disabilitas, data penggunaan obat, data EAP, serta tren yang umum, lalu merancang program yang akan menjawab kebutuhan terbesar.

### **Asesmen dan intervensi dini**

Pembuatan pelaporan hari pertama (*day one reporting*) untuk semua ketidakhadiran sangat penting. Hal ini menetapkan ekspektasi baik bagi pegawai maupun pemberi kerja terkait proses kembali bekerja sejak awal. Namun, sekadar melaporkan dan memantau tidaklah cukup—harus ada tindakan untuk membantu pegawai kembali bekerja. Dalam beberapa kasus, lembaga eksternal seperti badan kompensasi pekerja atau perusahaan asuransi swasta dapat menangani pengelolaan klaim. Meski begitu, sangat penting bagi tempat kerja untuk tetap menjaga hubungan antarmanusia (*human connection*) dengan pekerja.

### **Pengelolaan komunikasi dan pelacakan kemajuan**

Berdasarkan studi sejak awal era manajemen disabilitas, ditemukan bahwa komunikasi, sekalipun tidak intensif, dengan pegawai yang tidak masuk kerja dapat mengurangi total durasi ketidakhadiran hingga 30% (Bigos, SJ, Battie, MC, Spengler, DM, Fisher, LD, Fordyce, WE, Hanson, TH, Nachemson, AL, & Wortley, MD., 1991). Meskipun manajemen disabilitas kini telah berkembang lebih canggih, prinsip dasar untuk tetap menjaga komunikasi tidak berubah. Tingkat frekuensi komunikasi dengan pekerja yang absen dapat bergantung pada situasi, namun program manajemen disabilitas biasanya memiliki pedoman umum mengenai kapan dan bagaimana komunikasi dilakukan. Komunikasi dengan pekerja yang absen biasanya dijadwalkan dan dicatat untuk memastikan bahwa individu serta situasinya tidak terlupakan, dan agar setiap janji bantuan terkait rehabilitasi atau rujukan benar-benar ditepati. Komunikasi dengan pemangku kepentingan lain—seperti penyelia pekerja, perwakilan perusahaan asuransi, perwakilan serikat pekerja (jika ada), serta penyedia layanan medis seperti fisioterapis atau terapis okupasi—juga dilacak. Setiap kesepakatan dengan pemangku kepentingan terkait modifikasi atau perubahan pekerjaan, perangkat bantu, atau penyesuaian lingkungan kerja juga dicatat dan dipantau untuk ditindaklanjuti.

## **Kembali kerja**

Proses kembali kerja harus mencakup penetapan tujuan, pembuatan lini masa (*timeline*), serta pengukuran biaya dan manfaat, dan harus bersifat progresif. Tujuannya adalah mengembalikan pegawai ke pekerjaan normal.

## **Alasan perencanaan manajemen disabilitas**

Meyakinkan manajemen puncak mengenai pentingnya manajemen disabilitas dan program kembali bekerja tidak boleh diabaikan atau dianggap remeh. Dari perspektif perusahaan, kebijakan dan program manajemen disabilitas dimaksudkan untuk menjembatani kesehatan personal dan kesehatan korporat demi mencapai tujuan organisasi, termasuk meningkatkan keterlibatan pekerja, mengurangi biaya manusiawi (*human cost*) dan finansial akibat sakit atau cedera, serta membantu perusahaan mencapai sasaran bisnis. Meskipun dukungan dari semua sektor organisasi penting, manajemen disabilitas harus menjadi prioritas bisnis utama yang terintegrasi dalam proses perencanaan strategis perusahaan.

## **Alasan bisnis untuk mengelola isu disabilitas**

Sejak publikasi studi Workforce 2002 oleh Washington Business Group on Health, penghematan biaya sering disebut sebagai alasan kuat untuk menjalankan inisiatif manajemen disabilitas.

Argumen yang meyakinkan untuk manajemen disabilitas harus menyoroti dampak negatif disabilitas terhadap keuntungan perusahaan.

Beberapa contoh biaya yang ditanggung organisasi terkait kesehatan pekerja antara lain:

- ▶ Data Canadian Life and Health Insurance Association Inc. (CLHIA) menunjukkan bahwa pembayaran manfaat kesehatan mencapai \$12,5 miliar pada tahun 2000.
- ▶ Statistics Canada melaporkan bahwa pemberi kerja membayar hampir \$11,3 miliar per tahun untuk biaya ketidakhadiran.
- ▶ Association of Workers' Compensation Boards of Canada mengidentifikasi biaya "waktu hilang" sebesar \$5 miliar pada tahun 2001.

Sebagaimana halnya *turnover*, ketidakhadiran dapat menimbulkan biaya signifikan bagi organisasi. Seperti dibahas oleh Spiro (1996), sebuah perusahaan jasa keuangan Fortune 500 memperkirakan biaya ketidakhadiran 440 pekerja produksi dan administrasinya mencapai \$100.000.

Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro (1990) menemukan adanya hubungan positif antara persepsi pekerja bahwa mereka dihargai dan diperhatikan oleh organisasi, dengan tingkat kehadiran, dedikasi, dan kinerja mereka. Pekerja harus merasa aman akan status mereka agar mau terlibat penuh dalam pekerjaan. Ini menjadi masalah khusus bagi anggota organisasi di tingkat bawah, yang mungkin enggan terlibat sepenuhnya ketika nilai-nilai organisasi tidak sesuai dengan nilai mereka.

## **Biaya tinggi akibat turnover**

*Turnover* adalah masalah serius dan mahal bagi banyak perusahaan. Biaya perekrutan, penempatan, dan pelatihan per orang diperkirakan antara \$5.000 hingga \$10.000 untuk pekerja yang diupah per jam, dan antara \$75.000 hingga \$211.000 untuk eksekutif dengan gaji sekitar \$100.000. Auster (1998) memperkirakan bahwa biaya penggantian total mencapai 93% dari gaji tahunan pekerja yang keluar. Selain itu, situasi "pintu putar" (*revolving door*) ini berarti pekerja terus-menerus berada pada tahap belajar alih-alih bekerja pada potensi penuh.

Jelas bahwa pemberi kerja perlu mempertimbangkan bagaimana manajemen disabilitas menjadi manfaat menarik bagi pekerja. Pemberi kerja harus melampaui pandangan tradisional yang hanya melihat biaya langsung disabilitas.

Mempertahankan keunggulan kompetitif bergantung pada optimalisasi sumber daya manusia yang berharga. Perusahaan yang lebih mampu merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan pekerja dengan disabilitas (atau keterbatasan) akan memiliki keunggulan. Orang-orang berbakat akan tertarik pada perusahaan yang menghargai kemampuan setiap pekerja dan mereka akan lebih mau berinvestasi dalam aktivitas produktif jika merasa diperlakukan dengan adil (Curtis & Scott, 2003).

### Menyusun argumentasi

Biaya disabilitas cukup signifikan, dan secara garis besar manajemen disabilitas dapat berkontribusi pada kinerja keuangan jangka panjang perusahaan serta kinerja saham dalam jangka pendek. Namun, argumentasi terbaik bagi program manajemen disabilitas adalah argumentasi yang berfokus pada pencapaian tujuan bisnis yang spesifik dari perusahaan.

Membuat argumentasi untuk manajemen disabilitas terdiri dari lima langkah:

- ▶ Menentukan tujuan atau kebutuhan bisnis.
- ▶ Melakukan analisis kesenjangan (*gap analysis*) antara kondisi saat ini dan kondisi yang diinginkan di masa depan.
- ▶ Mengidentifikasi tindakan yang diperlukan untuk setiap tujuan atau kebutuhan.
- ▶ Melakukan analisis biaya/manfaat.
- ▶ Mengembangkan mekanisme pelacakan untuk menilai kemajuan dan dampak finansial.

Menentukan tujuan dimulai dengan mempertimbangkan strategi bisnis dan mengidentifikasi peluang atau kebutuhan bisnis dengan potensi dampak terbesar (*highest leverage*) yang memerlukan intervensi manajemen disabilitas.

Langkah kedua adalah menganalisis kesenjangan antara posisi perusahaan saat ini dan posisi yang ingin atau perlu dicapai di masa depan. Cara untuk menutup kesenjangan ini menjadi bagian dari tujuan.

Langkah ketiga adalah mengidentifikasi apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut, serta memutuskan apakah sifat dan skala inisiatif akan bersifat fokus atau komprehensif. Pendekatan fokus memiliki tujuan yang spesifik dengan sasaran pengembalian investasi dolar jangka pendek. Strategi komprehensif mencakup banyak target dan tujuan sekaligus.

Langkah keempat adalah mengidentifikasi biaya yang diperlukan untuk melaksanakan inisiatif manajemen disabilitas dibandingkan dengan hasil yang diharapkan.

Langkah kelima dan terakhir adalah menetapkan sejak awal dan sepanjang perjalanan inisiatif, semua aktivitas kemajuan yang dapat diukur dan dievaluasi. Dengan kata lain, bagaimana organisasi akan memastikan bahwa hasil yang diharapkan di langkah keempat benar-benar tercapai? Melakukan mekanisme seperti ini meniru cara kebanyakan organisasi menilai kinerja bisnis. Hal ini juga mengindikasikan perlunya memasukkan indikator dan proses pemantauan ke dalam rencana bisnis strategis yang memiliki waktu yang jelas, sekaligus menetapkan pihak yang bertanggung jawab, serta memberikan penghargaan dan pengakuan atas kemajuan yang dicapai.

### Menetapkan tujuan sebagai praktisi

Banyak literatur manajemen waktu menekankan bukan hanya pentingnya menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga memastikan pekerjaan yang dilakukan benar-benar penting bagi diri sendiri atau organisasi.

Steven Covey, salah satu penulis terkenal di bidang manajemen waktu, mengembangkan *grid* dengan empat kuadran berdasarkan tingkat kepentingan aktivitas (sangat penting atau kurang penting) dan tingkat urgensi (mendesak atau tidak mendesak) (Covey, Merrill & Merrill, 1994). Menurut Covey,

banyak organisasi tidak efektif karena tidak mengalokasikan cukup waktu untuk perencanaan—aktivitas yang sangat penting namun biasanya tidak mendesak, sehingga sering diabaikan. Jelas bahwa penggunaan waktu paling tidak efektif adalah untuk aktivitas yang tidak penting dan tidak mendesak. Orang sering terjebak dalam aktivitas ini untuk mengurangi stres dari tenggat waktu atau lingkungan kerja yang tidak menyenangkan, atau sekadar karena tugas-tugas ini mudah dilakukan dan ada di depan mata.

Riset menunjukkan bahwa orang yang menetapkan tujuan akan menjadi lebih produktif dibandingkan yang tidak. Selain itu, penetapan tujuan yang baik menghasilkan capaian yang lebih baik. Alasannya antara lain:

Penetapan tujuan adalah bagian penting dari kegiatan perencanaan yang lebih besar, yang mencakup:

- ▶ Identifikasi nilai, isu, dan masalah
- ▶ Pemilihan tujuan
- ▶ Pemilihan strategi
- ▶ Keputusan tentang operasi dan taktik
- ▶ Pemantauan
- ▶ Asesmen dan revisi strategi serta tujuan.

Orang akan lebih mungkin mencapai tujuan pribadi dan organisasi jika memecahnya menjadi tujuan-tujuan kecil (sub tujuan). Proses efektif meliputi:

- ▶ Menulis tujuan jangka panjang
- ▶ Menulis tujuan jangka pendek
- ▶ Membuat beberapa sub tujuan untuk setiap tujuan jangka pendek
- ▶ Menetapkan sasaran bulanan, yang bisa sama dengan sub tujuan atau merupakan hasil dari pemecahan tujuan yang lebih rinci
- ▶ Menetapkan sasaran mingguan yang berasal dari sasaran bulanan

Untuk mencapai sasaran mingguan, sisihkan waktu yang cukup di kalender Anda dan catatlah penggunaan waktu (*time log*). Perkirakan jumlah waktu yang dibutuhkan, kalikan dengan 1,5, lalu jadwalkan jam tersebut. Tidak ada gunanya memiliki sasaran bulanan atau sasaran mingguan jika Anda tidak meluangkan waktu untuk menyelesaikannya.

Catatan penggunaan waktu akan menunjukkan apakah sebagian besar waktu dihabiskan untuk kegiatan yang tidak berkontribusi pada tujuan. Jika demikian, maka lakukan penyesuaian. Wajar bagi manusia untuk ingin segera menyelesaikan hal-hal yang kurang penting agar cepat terhapus dari daftar tugas (*to-do list*). Namun, jika lebih dari separuh waktu habis untuk menjawab pertanyaan, membalas telepon, atau menyelesaikan pekerjaan administratif rutin yang memang tak terhindarkan di setiap pekerjaan, Anda mungkin kekurangan waktu untuk melakukan perencanaan dan implementasi kegiatan yang dapat membuat departemen Anda lebih efektif.

Maksud dari memecah tujuan menjadi beberapa sub tujuan dan sasaran mingguan adalah untuk memperjelas apa yang seharusnya dilakukan setiap hari. Selalu ada lebih banyak pilihan dan peluang dibandingkan waktu yang tersedia. Tidak ada gunanya membuat kemajuan menuju tujuan yang bukan prioritas berdasarkan yang telah ditetapkan demi kesejahteraan organisasi dan pekerja. Selain itu, banyak waktu bisa terbuang hanya untuk memutuskan secara spontan (*ad hoc*) tentang apa yang harus dilakukan selanjutnya. Meskipun membuat sasaran bulanan dan mingguan lalu menerjemahkannya ke dalam rencana aksi harian tampak memakan waktu, kebanyakan orang menemukan bahwa perencanaan yang baik justru menghemat waktu.

Sebagai ilustrasi, contoh tujuan tahunan adalah mengidentifikasi faktor yang meningkatkan kepuasan dalam proses kembali bekerja dan faktor yang menimbulkan ketidakpuasan, serta mengembangkan strategi untuk meningkatkan faktor positif dan mengurangi faktor negatif. Sasaran bulanan dapat

## ***Keterampilan Manajemen dan Pengorganisasian***

berupa merancang ulang formulir evaluasi yang diberikan kepada pekerja setelah kembali bekerja untuk mengidentifikasi faktor-faktor tersebut.

Sub tujuan bulanan dan sasaran mingguan sebaiknya berbasis pada kinerja yang dapat diukur, bukan hasil akhir (*outcomes*). Alasannya, sering kali Anda tidak memiliki kendali penuh atas perilaku orang lain, apa yang mereka setuju, atau apa yang mereka selesaikan. Misalnya, salah satu tujuan atau sasaran bulanan yang tepat mungkin “mengadakan rapat komite manajemen disabilitas untuk meninjau rancangan kebijakan.” Ini berbeda dengan tujuan “mendapatkan persetujuan untuk rancangan kebijakan,” yang tidak dapat Anda pastikan karena memerlukan kerja sama pihak lain. Di sisi lain, “mengembangkan kebijakan manajemen disabilitas dan menyediakan informasi kepada pekerja” dapat menjadi tujuan tahunan yang tepat.

Tujuan bisa saja bersifat relatif luas, tetapi harus jelas terkait hasil akhir yang ingin dicapai. Sasaran harus spesifik, terukur, dan memiliki batas waktu. Tujuan yang tidak jelas sulit dipecah menjadi sasaran yang berguna untuk perencanaan. Tujuan yang samar juga tidak memotivasi karena tidak ada titik akhir jelas yang dapat dilihat dan dinikmati.

Tujuan harus realistis—tidak terlalu sulit untuk dicapai, tetapi tetap menantang dan memerlukan kreativitas serta pemanfaatan kapasitas pribadi dan organisasi. Perubahan kecil secara bertahap dalam jangka pendek dapat menghasilkan peningkatan besar dalam jangka panjang.

Tujuan dan sasaran harus selalu dinyatakan dalam bentuk positif—apa yang akan dilakukan, bukan apa yang harus dihindari.

Pencapaian tujuan bulanan sebaiknya dirayakan dan diakui oleh organisasi, sementara individu juga sebaiknya memberi penghargaan pada diri sendiri jika berhasil memenuhi sasaran mingguan.

Ingatlah untuk memantau kemajuan. Jika tujuan tidak tercapai atau kemajuan sangat sulit dicapai dan melelahkan, pertimbangkan untuk memecah sub tujuan menjadi bagian yang lebih kecil. Tingkatkan keterampilan jika diperlukan, atau cari strategi baru.

Mengapa proses penetapan tujuan dan pembuatan rencana perlu dilakukan? Jawabannya, desain dan struktur yang efektif jauh lebih menentukan keberhasilan dibanding sekadar niat baik.

## Mengatur pekerjaan

*Fungsi kedua dari praktik manajemen adalah mengatur pekerjaan yang harus diselesaikan. Meskipun ada banyak tanggung jawab administratif yang harus dijalankan dalam mengoperasikan program manajemen disabilitas yang efektif, sebagian besar Koordinator Kembali Kerja sepakat bahwa mereka menghabiskan sekitar 75% waktu untuk menangani kasus individu kembali bekerja.*

Ada sejumlah kegiatan yang terlibat dalam mengatur pekerjaan. Tujuan dan sasaran dipecah menjadi tugas-tugas yang biasanya dikelompokkan menjadi pekerjaan yang berbeda, lalu ditentukan keterampilan dan pengetahuan, tingkat kewenangan, serta imbalan (pendapatan dan manfaat) yang dibutuhkan oleh orang yang akan mengisi pekerjaan tersebut. Sumber daya dialokasikan kepada individu atau kelompok. Struktur, proses, kebijakan, dan prosedur dikembangkan agar orang-orang di dalam organisasi memiliki gambaran yang jelas tentang bagaimana mereka dan orang lain diharapkan menjalankan pekerjaan—meskipun tentu saja fleksibilitas tetap penting.

Seperti pekerjaan lainnya, ada struktur dan proses yang terlibat dalam mengoordinasikan proses kembali bekerja individu. Beberapa komponen penting di antaranya:

- ▶ Menyusun tujuan yang jelas yang akan mengarahkan pekerja kembali ke pekerjaan semula atau ke pekerjaan alternatif.
- ▶ Mengidentifikasi kegiatan yang akan menghasilkan tujuan tersebut.
- ▶ Menyusun jadwal.
- ▶ Menyusun rencana komunikasi.
- ▶ Menyusun anggaran untuk setiap proses kembali bekerja, termasuk waktu kerja KKK dan penyesuaian kerja (seperti asesmen, perubahan lingkungan kerja, perangkat bantu, staf tambahan yang dianggarkan, dan biaya lainnya).
- ▶ Menentukan bagaimana proses kembali bekerja akan dievaluasi (survei kepuasan, konfirmasi analisis biaya-manfaat awal, tingkat keberhasilan kembali bekerja).

Analisis biaya-manfaat sering digunakan untuk membenarkan biaya sebelum rencana dijalankan dan, setelah proses selesai, untuk mengevaluasi keberhasilan pelaksanaannya.

Penting bagi proses kembali kerja untuk mengikuti kebijakan, prosedur, dan proses perusahaan (dibahas lebih mendalam di modul lain), yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan penyesuaian sesuai kebutuhan, serta evaluasi (juga dibahas lebih mendalam di modul lain).

Lembar ringkasan di bagian depan setiap berkas adalah alat yang efektif untuk melacak semua komponen kunci manajemen disabilitas dan kembali bekerja.

## **Rencana komunikasi**

Penting untuk memulai komunikasi dengan pegawai segera setelah mereka tidak masuk kerja (dan setelah melewati fase kritis perawatan jika cedera atau penyakitnya serius) untuk memastikan bahwa kembali bekerja lebih awal dan aman sudah didukung, difasilitasi, dan dinantikan oleh organisasi, pihak asuransi, dan dalam banyak kasus—jika ada serikat pekerja—didukung oleh perwakilan serikat. Kontak harus dilacak untuk memastikan bahwa cara tersebut sudah dilakukan, tetapi tidak terlalu sering hingga membuat pegawai merasa tertekan. Pencatatan sangat penting karena komunikasi dapat dilakukan di berbagai waktu oleh berbagai pihak, termasuk Koordinator Kembali Kerja internal (atau dalam beberapa kasus Koordinator Kembali Kerja eksternal jika perusahaan menggunakan penyedia layanan eksternal), penyelia pegawai, perwakilan bidang tunjangan dari departemen SDM, atau rekan kerja yang ingin memberikan dukungan. Komunikasi ini separuhnya ini bisa menjadi tanggung jawab pengelola pihak ketiga atau perusahaan asuransi. Misalnya, perwakilan asuransi (baik dari badan kompensasi pekerja maupun penyedia layanan jangka pendek dan jangka panjang) mungkin menghubungi pekerja terkait tunjangan, perawatan, asesmen, atau bantuan kembali bekerja—atau dilakukan oleh pengelola pihak ketiga jika organisasi menanggung sendiri sebagian ketidakhadiran. Rencana komunikasi kembali bekerja akan mengikuti kebijakan, prosedur, dan proses yang telah dikembangkan.

Selain menjaga komunikasi dengan pekerja, penting juga bagi Koordinator Kembali Kerja untuk memperbarui informasi atau menerima pembaruan dari supervisor, penyedia asuransi, penyedia layanan medis, perwakilan departemen SDM, dan pihak lain yang terlibat dalam proses kembali bekerja pekerja tersebut.

### **Titik-titik penting untuk menjadwalkan komunikasi**

Ada berbagai alasan untuk menjadwalkan komunikasi dengan pegawai yang akan kembali bekerja, dengan penyeliannya, atau dengan penyedia layanan serta pihak lain yang terlibat dalam proses kembali bekerja, di antaranya:

- Memberi tahu pegawai tentang bantuan yang tersedia setelah nama mereka dirujuk ke program kembali bekerja.
- Tetap menjaga komunikasi dengan pegawai selama tidak masuk bekerja agar pegawai tahu bahwa rekan kerjanya peduli pada kesejahteraan mereka, dan agar mereka tetap mendapat informasi tentang perkembangan di tempat kerja (walaupun komunikasi ini juga bisa dilakukan oleh rekan kerja).
- Memastikan bahwa dokter, penguji kapasitas fungsional, atau penyedia layanan medis lainnya segera menerima informasi mengenai komitmen perusahaan terhadap perencanaan kembali bekerja serta jenis penyesuaian yang mungkin tersedia. Jika kondisi disabilitas semakin parah, dokter dapat diingatkan tentang ketersediaan tugas yang dimodifikasi dan diminta memberikan pembaruan mengenai kemampuan pekerja untuk kembali ke pekerjaan reguler atau yang telah dimodifikasi.

## **Aktivitas kembali kerja**

Selain menjaga komunikasi dengan pekerja sejak awal cedera atau sakit, perencanaan dan pelaksanaan proses kembali bekerja mencakup sejumlah tugas dan tanggung jawab, seperti:

- ▶ Wawancara dan pertemuan perencanaan program kembali kerja dengan pekerja.
- ▶ Wawancara, pertemuan, dan panggilan telepon dengan supervisor pekerja, manajer *benefit*, penyedia asuransi, perwakilan serikat (jika terdapat serikat pekerja di perusahaan).
- ▶ Pertemuan pemecahan masalah yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan dalam tim kembali bekerja.

## **Keterampilan Manajemen dan Pengorganisasian**

- ▶ Kontak sebelum implementasi untuk memastikan bahwa peralatan telah dipesan dan diuji, pelatihan tersedia jika diperlukan, renovasi ruang kerja sudah selesai, dan rekan kerja memahami perubahan pada pekerjaan pekerja yang kembali, serta bagaimana perubahan tersebut dapat memengaruhi tanggung jawab pekerjaan mereka sendiri.
- ▶ Kontak selama implementasi untuk memastikan pekerja berkembang sesuai rencana, tidak mengalami kemunduran, mendapatkan informasi yang dibutuhkan, atau menyampaikan kekhawatirannya.
- ▶ Tindak lanjut dengan pekerja dan penyelia setelah periode implementasi awal selesai.

Penting juga untuk selalu memperbarui informasi mengenai status pekerja dalam situasi yang memerlukan penyesuaian permanen seperti penggunaan perangkat bantu atau renovasi tempat kerja. Penyesuaian ini mungkin memerlukan waktu persiapan untuk perencanaan dan pemesanan perangkat bantu.

## **Aktivitas organisasi lainnya**

Dalam beberapa kasus, Koordinator Kembali Kerja (KKK) mungkin menjadi bagian dari departemen sumber daya manusia. Namun, meskipun program kembali bekerja berada di bawah departemen kesehatan kerja, berdiri sendiri, atau KKK merupakan penyedia eksternal, ia tetap akan berinteraksi dengan departemen sumber daya manusia dalam berbagai hal, termasuk:

- ▶ Memastikan bahwa pekerja yang mengalami gangguan sementara atau permanen menerima dan memahami *benefit* yang menjadi hak mereka.
- ▶ Mengakses informasi pekerjaan jika pekerja dengan disabilitas tidak dapat kembali ke pekerjaannya sebelum memiliki disabilitas, serta memodifikasi tugas pekerjaan bagi pekerja yang kembali atau pekerja lain bila diperlukan.
- ▶ Mengidentifikasi peluang pelatihan untuk pekerjaan alternatif bagi pekerja dengan disabilitas.
- ▶ Menyediakan peluang pelatihan bagi pemangku kepentingan internal dalam manajemen disabilitas, seperti supervisor dan perwakilan serikat pekerja.
- ▶ Memberikan bantuan dalam penyusunan anggaran dan pemantauan biaya yang terkait dengan program manajemen disabilitas atau kembali bekerja.
- ▶ Memfasilitasi peluang agar hasil akhir manajemen disabilitas dapat dikaitkan dengan indikator kinerja penyelia.
- ▶ Memfasilitasi penyelesaian konflik secara objektif dalam program manajemen disabilitas.
- ▶ Membantu memisahkan isu kinerja dari isu yang terkait dengan disabilitas.
- ▶ Melakukan analisis tren disabilitas.
- ▶ Mendorong penggunaan insentif dalam desain tunjangan, perhitungan biaya, dan evaluasi kinerja untuk meningkatkan partisipasi pekerja, manajer, dan penyelia (Habeck & Hunt, 1999).

Tugas lain yang berkaitan dengan administrasi program—bukan pada rencana kembali bekerja individu—(beberapa di antaranya dibahas dalam modul lain) yang mungkin diharapkan dilakukan oleh praktisi manajemen disabilitas meliputi:

- ▶ Berkoordinasi dengan bagian keselamatan dan kesehatan kerja untuk memastikan bahwa apa yang dilakukan untuk individu juga tercermin dalam praktik di seluruh organisasi.
- ▶ Mengembangkan proses pengumpulan informasi atas perubahan yang berpotensi memengaruhi program—misalnya, perubahan peraturan perundang-undangan, perubahan teknologi termasuk perubahan peralatan dan prosedur, atau perubahan kontrak tunjangan atau penyedia asuransi.
- ▶ Mengembangkan proses untuk mengevaluasi program dan proses kembali bekerja individu.
- ▶ Mengembangkan program komunikasi dan edukasi agar pekerja mengetahui tentang program ini dan memahami peran mereka dalam proses kembali bekerja.

## **Keterampilan Manajemen dan Pengorganisasian**

- ▶ Dalam beberapa kasus, praktisi manajemen disabilitas akan terlibat dalam perekrutan Koordinator Kembali Kerja yang akan melapor kepada mereka (termasuk pengembangan deskripsi pekerjaan dan kriteria rekrutmen); mengawasi KKK lainnya, serta menyediakan kesempatan agar staf tahu mengenai pembaruan.
- ▶ Menyimpan catatan termasuk pencatatan keuangan.
- ▶ Berkoordinasi dengan perwakilan serikat pekerja atau asosiasi pekerja, jika ada, terkait isu umum dalam program manajemen disabilitas (bisa juga terkait individu yang kembali bekerja).
- ▶ Mengembangkan kebijakan untuk program, termasuk cara perujukan, cara penentuan kapasitas fungsional, peran para pemangku kepentingan, dan sebagainya.
- ▶ Mengidentifikasi dan mengevaluasi penyedia layanan serta sumber daya komunitas yang tersedia bagi pekerja yang kembali, serta membangun hubungan bila diperlukan.

## **Bekerja sama dengan penyedia layanan**

Peran Koordinator Kembali Kerja (KKK) mencakup membangun dan memelihara kemitraan dengan penyedia layanan komunitas, seperti fisioterapis atau ahli gizi. Mengembangkan hubungan dengan penyedia layanan pilihan dapat melibatkan kesepakatan untuk merujuk pekerja ke penyedia tersebut sebagai imbalan atas harga yang lebih hemat atau layanan yang cepat bagi pekerja. Proses ini meliputi mengidentifikasi penyedia layanan, memastikan mereka memiliki informasi tentang program kembali bekerja dan pekerjaan pekerja sebelum mereka dilibatkan dalam pertimbangan kelayakan kembali kerja, serta mencatat penyedia layanan yang dianggap pekerja sangat membantu atau justru tidak memuaskan. Nikolaj dan Boon (1998) menyarankan bahwa pendekatan yang lebih proaktif dalam bekerja sama dengan jaringan penyedia layanan bisa bermanfaat, termasuk:

- ▶ Memastikan mendapatkan penyedia terbaik melalui strategi yang adil dan objektif.
- ▶ Mengembangkan hubungan dengan penyedia layanan.
- ▶ Memberikan bayaran yang layak dan penghargaan atas kinerja yang unggul.
- ▶ Menyepakati ekspektasi layanan (misalnya, standar laporan klinis, biaya, waktu penyelesaian).
- ▶ Berbagi tanggung jawab untuk penjaminan mutu.
- ▶ Memasukkan ekspektasi kepuasan pekerja yang mengalami cedera dan pemberi kerja.
- ▶ Menyetujui proses penyelesaian perselisihan.
- ▶ Memberikan insentif untuk peningkatan layanan.

Dalam beberapa kasus, badan kompensasi pekerja atau perusahaan asuransi akan memiliki daftar penyedia layanan yang mereka rekomendasikan. Namun, hal ini tidak berarti KKK bebas dari tanggung jawab memastikan bahwa layanan yang diberikan kepada pekerja yang cedera atau sakit sudah memuaskan. Tentu saja, satu pekerja mungkin merasa puas dengan layanan seorang praktisi, sementara pekerja lain tidak mengalami kemajuan atau justru mengeluhkan perawatan yang didapatkan.

## **Penyusunan anggaran**

Praktisi manajemen disabilitas mungkin menyusun anggaran baik untuk rencana kembali bekerja individu maupun anggaran program secara keseluruhan. Anggaran untuk rencana kembali bekerja individu akan digunakan dalam proses perencanaan dan evaluasi. Anggaran ini juga dapat membantu membangun argumentasi untuk pelaksanaan kembali bekerja beserta komponen yang termasuk dalam rencana tersebut, misalnya dengan membandingkan biaya jika pekerja tidak diberikan penyesuaian kerja dengan penghematan atau manfaat lain yang diperoleh ketika pekerja kembali bekerja atau kembali lebih cepat dari perkiraan. Anggaran program, meskipun terpisah dari anggaran program kembali kerja individu, sering dimasukkan dalam analisis biaya-manfaat. Dengan

kata lain, total biaya operasional program dibagi dengan rata-rata jam yang dihabiskan untuk proses kembali bekerja, sehingga dapat diperkirakan biaya per jam untuk bantuan RTW. Jika rata-rata biaya per jam tidak dapat dihitung, estimasi dapat digunakan berdasarkan biaya per jam yang diterima secara umum untuk mendukung suatu pekerjaan. Bagian sumber daya manusia dapat membantu memberikan angka biaya waktu kerja staf, yang berbeda dari gaji pokok mereka. Dalam banyak kasus, biaya aktualnya bisa 1,5 hingga 2,5 kali gaji, karena sudah termasuk manfaat tambahan dan biaya infrastruktur.

### **Anggaran untuk kembali kerja individu**

Penting untuk memiliki gambaran yang jelas mengenai biaya dan manfaat dari proses kembali bekerja, karena hal ini dapat memengaruhi pilihan penyesuaian yang akan diberikan, serta membantu meyakinkan manajer dan supervisor untuk mendukung upaya tersebut. Walaupun undang-undang hak asasi manusia, dan dalam beberapa kasus undang-undang kompensasi pekerja, mungkin mewajibkan pemberi kerja untuk memberikan penyesuaian terhadap pekerja dengan disabilitas, sering kali cara paling efektif untuk mendapatkan dukungan yang lebih dari sekadar formalitas adalah dengan menunjukkan manfaat finansialnya kepada pihak-pihak terkait. Seorang Koordinator Kembali Kerja (KKK) juga harus mampu menentukan kapan lebih hemat jika pihak asuransi membayar peralatan baru, dan kapan justru tidak. Dalam beberapa kasus, jika asuransi yang membayar, mungkin akan ada biaya administrasi tambahan, serta dampak pada premi dan dana cadangan. Namun, pada kasus lain, tidak ada biaya tambahan sama sekali.

KKK sebaiknya memulai proses penyusunan anggaran dengan perkiraan awal mengenai kebutuhan layanan, peralatan, pelatihan, dan waktu kerja staf. Melacak pengeluaran anggaran menjadi penting karena informasi ini akan dibutuhkan saat mengevaluasi keseluruhan proses kembali bekerja.

KKK juga harus memahami biaya dari berbagai pilihan penyesuaian. Misalnya, opsi awal untuk mengembalikan pekerja ke pekerjaan lamanya dengan penyesuaian atau perangkat bantu sering kali lebih hemat dibanding memindahkannya ke posisi lain, karena memindahkan pekerja biasanya membutuhkan waktu dan sumber daya lebih banyak. Informasi anggaran sebaiknya mencakup daftar item, siapa yang membayar, perkiraan biaya, dan biaya aktual.

Bukan hal yang aneh jika anggaran berubah selama proses kembali bekerja. Sering kali, situasi yang awalnya terlihat sederhana ternyata menjadi lebih rumit. Sebagai contoh, rencana awal untuk mengembalikan pekerja ke posisi lama dengan penyesuaian mungkin ternyata tidak memungkinkan, sehingga perlu lebih banyak waktu dan sumber daya untuk memodifikasi pekerjaan atau memindahkan pekerja ke posisi lain. Contoh lainnya, anggaran mungkin mencakup biaya asesmen kapasitas fungsional untuk mencocokkan kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan, namun tidak memasukkan asesmen dari dokter spesialis. Atau, anggaran mungkin memasukkan biaya fisioterapi, tetapi tidak menghitung terapi pijat akupresur yang kemudian ditambahkan sebagai bagian dari rehabilitasi.

Dalam beberapa situasi, KKK mungkin perlu mendapatkan data biaya layanan tersebut dari pihak asuransi. Meskipun sebagian besar penyedia asuransi bersedia memberikan angka total biaya kepada organisasi, ada juga yang menolak karena alasan kerahasiaan. Jika demikian, KKK dapat menggunakan biaya rata-rata atau estimasi sebagai pengganti angka yang spesifik.

## Kepemimpinan

*Penting bagi orang di semua tingkatan untuk bekerja secara kolektif menuju pencapaian tujuan organisasi. Menciptakan struktur dan budaya kerja yang menginspirasi anggota organisasi untuk mencapai kinerja yang sukses, menyelesaikan tugas, dan memenuhi tujuan, sangat berkontribusi pada efektivitas organisasi. Kemampuan ini dapat disebut sebagai “kuasa” (power). Hal ini tidak boleh dipandang sebagai unsur negatif dalam kepemimpinan.*

Dasar dari kepemimpinan yang sukses terletak pada bagaimana seorang manajer atau orang lain menggunakan “kuasanya” untuk memengaruhi perilaku orang lain. Kuasa dapat diartikan sebagai kemampuan untuk membuat orang lain melakukan sesuatu yang diinginkan atau dibutuhkan. Kuasa adalah kemampuan untuk membuat sesuatu hal dapat terlaksana. Pemimpin yang baik menggunakan kuasanya secara positif untuk memengaruhi kesediaan orang lain bekerja menuju pencapaian tugas. Kuasa dapat bersumber dari beberapa hal.

### Sumber kuasa

Sebagian besar mengaitkan kuasa dengan kemampuan untuk mempekerjakan dan memberhentikan orang lain. Akan tetapi, ada banyak sumber kuasa lainnya, termasuk pengaruh yang dihasilkan dari pengetahuan dan keterampilan dan yang dapat dimanfaatkan. Secara umum, kuasa dapat dibagi menjadi kuasa posisi dan kuasa pribadi.

Kuasa posisi berasal dari:

- ▶ Kapasitas untuk memberi penghargaan
- ▶ Kapasitas untuk memaksa
- ▶ Legitimasi jabatan.

Kuasa pribadi berasal dari:

- ▶ Keahlian
- ▶ Referensi (apakah orang ingin berafiliasi dengan Anda).

Orang-orang dengan kuasa posisi meliputi manajer dan supervisor. Kekuasaan ini diperoleh sebagai hasil dari status resmi atau posisi dalam hierarki organisasi. Dalam kekuasaan posisi, tiga kategori tersebut dapat diringkas sebagai penghargaan, paksaan, atau legitimasi.

- ▶ Kuasa untuk memberikan penghargaan (*reward power*) adalah kemampuan untuk memengaruhi orang lain melalui penghargaan. Hal ini memerlukan kapasitas untuk menawarkan sesuatu yang bernilai, hasil positif sebagai sarana untuk memengaruhi perilaku orang lain. Ini dapat mencakup kenaikan gaji, promosi, penugasan khusus, sumber daya tambahan, dan pujian secara lisan atau tertulis.

## Keterampilan Manajemen dan Pengorganisasian

- ▶ Kuasa untuk memaksa (*coercive power*) adalah kemampuan untuk memengaruhi orang lain karena kemampuan untuk menghukum atau menahan hasil positif. Seorang manajer dapat mencoba memaksa seseorang dengan mengancam orang tersebut melalui teguran lisan atau tertulis, hukuman, atau pemberhentian kerja.
- ▶ Kekuasaan legitimasi (*legitimate power*) adalah pengaruh melalui wewenang formal—kemampuan untuk membimbing perilaku berdasarkan hak jabatan atau komando. Dengan kata lain, orang tersebut dapat membuat keputusan tentang apa yang terjadi karena peran atau pekerjaannya. Dalam beberapa kasus, pengaruh dapat dicapai melalui penugasan oleh pihak lain yang memegang kekuasaan legitimasi.

Sumber kuasa lainnya adalah kualitas pribadi yang dapat dibawa oleh seseorang ke dalam situasi tertentu. Ada dua jenis utama kuasa pribadi:

- ▶ Kuasa karena keahlian (*expert power*) melibatkan kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain karena pengetahuan atau pemahaman khusus yang dimiliki seseorang. Keahlian berasal dari kepemilikan keterampilan teknis dan pengetahuan atau informasi yang relevan dengan masalah yang ada, yang tidak dimiliki orang lain. Ini dikembangkan dengan memperoleh keterampilan atau kompetensi yang relevan, atau dengan mendapatkan posisi di mana kredibilitas seseorang diperoleh melalui demonstrasi keahlian yang sesungguhnya.
- ▶ Kuasa karena dijadikan acuan (*referent power*) berarti kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain, karena orang itu ingin dekat dan punya kaitan positif secara pribadi dengan pemegang kuasa. *Referent power* diperoleh melalui karisma atau hubungan antarpribadi yang mendorong kekaguman dan rasa hormat dari orang lain.

Hampir semua praktisi manajemen disabilitas akan memiliki beberapa bentuk kuasa yang dapat mereka gunakan untuk meyakinkan orang lain agar mendukung program atau mendukung penyesuaian bagi pekerja yang kembali bekerja.

## Komunikasi sebagai sarana untuk memengaruhi

Mungkin, akan berguna jika praktisi manajemen disabilitas memiliki jabatan yang memungkinkannya membuat pihak lain di tempat kerja ikut bertanggung jawab dalam membantu pekerja dengan disabilitas. Namun, tidak jarang dukungan dari pihak lain harus diperoleh untuk mencapai mandat kembali bekerja. Koordinator Kembali Kerja dapat mengidentifikasi orang-orang di tempat kerja yang memiliki kuasa melalui jabatan yang dipegang atau karena dipercaya oleh orang lain, dan dapat meminta bantuan mereka untuk mendapatkan dukungan dari pengambil keputusan lainnya.

Untuk mendapatkan dukungan bagi inisiatif disabilitas, mungkin diperlukan argumentasi yang baik yang menunjukkan bagaimana program tersebut berkontribusi pada keberhasilan organisasi melalui proses yang lebih efektif dan memuaskan serta melalui pencapaian hasil yang diinginkan.

Dalam menyajikan hasil *business case* untuk pendekatan komprehensif terhadap manajemen disabilitas, ukuran proses (indikator apakah proses tersebut efisien dan ramah pengguna) harus dikomunikasikan. Perkembangan intervensi manajemen disabilitas dan ukuran hasil, yang melacak dampak manajemen disabilitas terhadap hasil bisnis, perlu ditentukan dan kemudian hasilnya harus dikomunikasikan secara teratur.

Ukuran proses dapat diukur dengan melibatkan pekerja dalam kelompok diskusi terarah, survei, wawancara, serta berbagai audit atau asesmen kebutuhan. Indikator proses memungkinkan manajemen puncak melihat tanda-tanda kemajuan, bahkan ketika hasil bisnis belum terlihat.

Sebaliknya, ukuran hasil memberikan validasi dan pembenaran akhir untuk dukungan dan investasi dalam manajemen disabilitas. Ini mencakup ukuran yang dihasilkan dari inisiatif yang dirancang untuk mencapai tujuan bisnis tertentu, seperti jumlah total klaim waktu hilang (*lost total claims, LTC*), persentase LTC, biaya LTC, jumlah hari dalam pekerjaan transisi, biaya rata-rata per klaim, total biaya, persentase pekerja yang berhasil kembali bekerja, dan tingkat disabilitas jangka panjang.

## Pengendalian—fungsi pemantauan dan evaluasi

*Penting untuk mengidentifikasi apakah hasil yang diinginkan dari program manajemen disabilitas telah tercapai dan apakah sesuai dengan anggaran dan jadwal yang diharapkan. Inisiatif kembali bekerja sering kali mendapat dukungan berdasarkan apakah manfaat yang dirasakan melebihi biayanya. Dasar yang kuat dari data kuantitatif memungkinkan perbandingan antara biaya dan manfaat.*

Langkah pertama dalam pengendalian adalah mampu mengidentifikasi titik awal. Ini adalah data *baseline* yang digunakan untuk menghitung apakah program telah berhasil membawa organisasi ke situasi baru yang lebih baik. Data *baseline* adalah data awal atau permulaan yang menggambarkan kondisi yang ada pada saat suatu proyek atau program dimulai, untuk menentukan apakah program tersebut telah membawa perbaikan.

Langkah berikutnya adalah mengumpulkan data tindak lanjut yang mengidentifikasi sejauh mana organisasi bergerak—bagaimana organisasi berubah menjadi lebih baik dan apakah tujuan telah tercapai. (Ingat, terkadang peristiwa tak terduga perlu diperhitungkan dalam perhitungan. Sebagai contoh, jika terjadi mogok kerja yang berkepanjangan selama setahun, biaya disabilitas jangka pendek dan total waktu hilang dalam hari dapat menurun meskipun tidak ada perbaikan program. Sebaliknya, jika terjadi keadaan darurat kesehatan yang meluas seperti virus SARS, maka biaya akibat disabilitas jangka pendek dan total waktu hilang dalam hari dapat meningkat, meskipun banyak perbaikan telah dilakukan pada program manajemen disabilitas.)

Langkah ketiga adalah menentukan berapa biaya yang diperlukan untuk mencapai hasil-hasil program dan apakah manfaat yang diperoleh dari pencapaian tujuan dan sasaran lebih besar daripada biayanya—dengan kata lain, apakah terdapat rasio manfaat-biaya yang positif. Rasio manfaat-biaya dapat dihitung untuk program manajemen disabilitas secara keseluruhan atau untuk satu kasus kembali bekerja individu.

Pengendalian adalah fungsi manajemen yang berkelanjutan, yang melibatkan pemeriksaan apakah proses yang telah ditetapkan diikuti serta apakah biaya dan hasil akhir sejalan dengan harapan.

### Data baseline

Data dapat dikumpulkan dari banyak sumber di dalam organisasi. Sejumlah departemen dapat berkontribusi pada informasi yang diperlukan untuk menyusun data ini, termasuk Sumber Daya Manusia, Keuangan, dan Penggajian. Lembaga eksternal juga dapat menjadi sumber informasi yang baik, termasuk organisasi kompensasi pekerja, perusahaan asuransi, atau administrator dan konsultan pihak ketiga eksternal.

## Data *baseline* eksternal

Data *baseline* penting dapat mencakup keseluruhan biaya kompensasi pekerja, waktu sakit, disabilitas jangka pendek, disabilitas jangka panjang, dan ketidakhadiran lainnya.

- ▶ Data kompensasi pekerja — setiap Badan Kompensasi Pekerja (Workers' Compensation Board) menyimpan data pemberi kerja terkait biaya, klaim, dan tren. Saat menganalisis biaya kompensasi pekerja, ingatlah untuk mempertimbangkan premi ditambah biaya tambahan lainnya.
- ▶ Cuti sakit dan disabilitas jangka pendek — pemberi kerja sering kali memiliki rencana cuti sakit untuk pekerja, baik yang dibiayai langsung oleh perusahaan dan dikelola secara internal, atau melalui administrator pihak ketiga, atau disediakan melalui kontrak asuransi swasta. Jika pemberi kerja tidak memiliki rencana cuti sakit atau disabilitas jangka pendek bagi pekerja yang sakit dan tidak dapat bekerja, biasanya mereka dapat mengajukan bantuan dari pemerintah. Meskipun biaya ini tidak dibayar perusahaan, biaya tersebut harus dihitung dari sudut pandang hilangnya produktivitas. Informasi biaya ini mungkin tersedia dari bagian penggajian atau keuangan organisasi.
- ▶ Disabilitas jangka panjang — beberapa pemberi kerja juga memiliki rencana disabilitas jangka panjang, di mana mereka membayar premi kepada perusahaan asuransi. Ada banyak mekanisme pendanaan untuk tunjangan disabilitas jangka panjang (LTD), yang dibahas dalam modul lain. Namun, biaya premi adalah pertimbangan penting untuk dimasukkan dalam data *baseline*.
- ▶ Ketidakhadiran lain dan biaya manfaat terkait dapat dilacak — pemberi kerja mungkin memiliki jenis ketidakhadiran dan tunjangan lain untuk pekerja, seperti cuti keluarga. Penting untuk menentukan berapa banyak hari yang hilang setiap tahunnya karena ketidakhadiran ini. Meskipun pemberi kerja mungkin tidak dapat memengaruhi hari hilang waktu tersebut, data seperti ini dapat melengkapi gambaran ketidakhadiran di suatu organisasi.
- ▶ Data program lain yang mungkin relevan adalah data EAP, data rencana penggunaan obat-obatan, dan data manfaat kesehatan tambahan seperti penggunaan layanan psikolog, fisioterapi, dan kiropraktor, dan sebagainya. Data ini biasanya tersedia secara agregat dari perusahaan asuransi.

## Data *baseline* internal

Data *baseline* internal seharusnya tersedia baik di departemen manajemen disabilitas maupun dari Sumber Daya Manusia, Penggajian, atau Keuangan. Kategori penting minimal mencakup:

- ▶ Jumlah hari hilang menurut kategori tunjangan
- ▶ Biaya hari hilang per kategori tunjangan

Kategori di atas dapat diperinci lebih jauh menjadi:

- ▶ Alasan ketidakhadiran dan jenis disabilitas
- ▶ Departemen
- ▶ Kategori pekerjaan
- ▶ Supervisor
- ▶ Usia dan masa kerja
- ▶ Jenis kelamin

## *Pelacakan biaya*

Untuk mengetahui fakta sebenarnya tentang ketidakhadiran pegawai, pemberi kerja harus melakukan upaya yang terencana untuk melacak informasi tersebut, dimulai dari data yang sudah mereka miliki.

Banyak pemberi kerja tidak memiliki informasi tentang ketidakhadiran yang terkait disabilitas sampai adanya program manajemen disabilitas yang berjalan. Namun, mereka sering kali dapat menemukan

beberapa informasi ketidakhadiran dari data penggajian atau sistem informasi sumber daya manusia yang dimiliki. Selain itu, mungkin ada biaya tidak langsung. Banyak sistem penggajian mengumpulkan data lembur; kemungkinan sebagian lembur tersebut diperlukan untuk menggantikan seseorang yang tidak masuk kerja karena sakit. Perkiraan dapat dibuat berdasarkan informasi tersebut. Beberapa pemberi kerja juga dapat meninjau modul waktu dan kehadiran dalam sistem informasi SDM mereka, sementara yang lain dapat menggunakan sistem pencatat waktu untuk mendeteksi ketidakhadiran yang terkait dengan kompensasi pekerja, cuti sakit, atau cuti tidak berbayar (*unpaid leave*).

Akan sangat sulit untuk mengumpulkan semua data jika data tersebut tidak dilacak, atau jika hanya ada di dokumen kertas, atau dikumpulkan menggunakan sistem yang tidak dapat saling terhubung. Meski begitu, pemberi kerja dapat mengambil pendekatan bertahap. Bisa dimulai dari data yang ada dan ditetapkan data *baseline* untuk memahami biaya saat ini.

Beberapa pemberi kerja juga mungkin ingin melakukan *external benchmarking* atau tolok ukur eksternal (analisis bagaimana organisasi membandingkan dirinya dengan organisasi lain, atau terkadang perbandingan antar-departemen yang menjalankan fungsi yang sama). Kebutuhan untuk melakukan tolok ukur eksternal bergantung pada tujuan perusahaan. Jika salah satu persyaratan dalam bisnis adalah memiliki faktor biaya yang sama dengan pesaing, maka tolok ukur ini perlu dilakukan. Di sisi lain, beberapa pemberi kerja mungkin hanya ingin mengendalikan biaya semaksimal mungkin tanpa harus melakukan tolok ukur.

## Jenis biaya

Praktisi manajemen disabilitas akan mempertimbangkan empat jenis biaya:

- ▶ Biaya organisasi
- ▶ Biaya program dan administrasi manajemen disabilitas (MD)
- ▶ Biaya untuk proses kembali bekerja individu
- ▶ Biaya yang ditanggung pihak ketiga, biasanya perusahaan asuransi

Informasi biaya akan dikumpulkan selama tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dari setiap inisiatif. Informasi yang dikumpulkan dari sumber internal dan eksternal dapat membantu membentuk tujuan yang tepat serta menetapkan anggaran pendukung yang memadai, baik untuk program maupun untuk proses kembali bekerja individu.

Biaya organisasi mencakup biaya langsung untuk WCB (*Workers' Compensation Board*), disabilitas jangka pendek (STD), dan disabilitas jangka panjang (LTD) serta sering kali biaya untuk tunjangan medis tambahan karena tunjangan ini terkadang dapat dipengaruhi oleh seberapa efektif pekerja yang mengalami cedera atau sakit didiagnosis, dirawat, dan dikembalikan ke tempat kerja. Organisasi mungkin dapat atau tidak dapat memperkirakan biaya tidak langsung (biaya mempekerjakan staf sementara, merekrut pekerja baru untuk menggantikan pekerja yang tidak kembali, hilangnya produktivitas saat pekerja berpengalaman tidak tersedia, waktu tambahan yang dihabiskan supervisor untuk mengarahkan pekerja baru atau sementara, dll.).

Biaya program dan administrasi mencakup:

- ▶ Gaji dan tunjangan untuk staf program
- ▶ Biaya asuransi untuk staf
- ▶ Perangkat keras dan perangkat lunak
- ▶ Peralatan lain
- ▶ Perlengkapan
- ▶ Biaya komunikasi (telepon dan surel)
- ▶ Biaya informasi edukasi (mengembangkan materi untuk supervisor, pekerja, dan penyedia layanan)

## Keterampilan Manajemen dan Pengorganisasian

- ▶ Biaya koordinasi, termasuk biaya memfasilitasi komite manajemen disabilitas, bekerja sama dengan pihak kesehatan dan keselamatan kerja, serta mengembangkan kebijakan dan proses dengan pemangku kepentingan lainnya
- ▶ Pengembangan profesional (jurnal, pembaruan pengetahuan)
- ▶ Biaya infrastruktur (biaya penyediaan ruang, akuntansi, manajemen tingkat atas dan supervisi, bantuan SDM untuk rekrutmen, dukungan hukum, dll.)
- ▶ Waktu penyelia dan waktu anggota staf lain yang diwawancarai atau menghadiri rapat
- ▶ Lain-lain (misalnya waktu yang dihabiskan untuk menangani perubahan peraturan dan regulasi, biaya konsultan seperti keahlian tambahan untuk menganalisis pekerjaan atau mengevaluasi program)

Biaya-biaya ini biasanya dimasukkan ke dalam biaya proses kembali bekerja individu. Misalnya, biaya per jam RTWC akan mencakup biaya departemen (menggunakan rata-rata biaya operasional departemen dan membaginya dengan jumlah jam yang dihabiskan untuk proses kembali bekerja, sehingga diperoleh biaya yang akurat untuk memberikan bantuan tersebut).

## Biaya proses kembali kerja individu

Biaya dapat dihitung untuk setiap proses kembali bekerja individu, namun juga dapat dihitung secara keseluruhan untuk mengetahui berapa banyak yang dikeluarkan organisasi dalam mempekerjakan kembali pekerja. Beberapa biaya yang mungkin dikeluarkan oleh organisasi antara lain:

- ▶ Asesmen
- ▶ Layanan medis
- ▶ Obat-obatan
- ▶ Layanan lain-lain
- ▶ Alat bantu dan teknologi
- ▶ Perubahan atau renovasi lingkungan kerja atau *workstation*
- ▶ Pelatihan di tempat kerja
- ▶ Pelatihan lainnya
- ▶ Lain-lain

Sebagian biaya proses kembali bekerja individu mungkin ditanggung oleh pihak asuransi (biaya diagnosis dan pengobatan tergantung pada pihak penanggung, obat-obatan, asesmen, rehabilitasi, dalam beberapa kasus teknologi atau perangkat bantu, dan dalam beberapa kasus pelatihan). Biaya-biaya ini akan dimasukkan ke dalam biaya organisasi untuk asuransi disabilitas, kecuali jika ada biaya administrasi tambahan atau *surcharge*.

Setiap organisasi berbeda dalam hal item biaya yang mereka lacak. Beberapa organisasi tidak memasukkan biaya yang dianggap sebagai bagian dari biaya operasional bisnis, sementara yang lain memasukkan semua biaya.

## Pelacakan manfaat

Penting untuk melacak biaya aktual dibandingkan dengan manfaat secara berkala. Jika diperlukan penyesuaian sementara, analisis biaya-manfaat dapat mengakomodasi variasi tersebut. Manfaat mengembalikan pekerja penyandang disabilitas ke tempat kerja sangat besar.

Terkadang manfaat dapat ditentukan dengan memperkirakan biaya jika suatu tindakan tidak dilakukan—misalnya, jika pekerja tidak dikembalikan ke pekerjaan, berapa biaya yang akan ditanggung organisasi. Manfaat sering kali didasarkan pada penghematan biaya disabilitas organisasi. Contoh

### ***Keterampilan Manajemen dan Pengorganisasian***

penghematan dari inisiatif kembali bekerja adalah berkurangnya durasi ketidakhadiran sebesar X persen yang menghemat \$X dari biaya klaim, sehingga mengurangi \$X pada biaya kompensasi pekerja.

Selain mengurangi biaya tunjangan disabilitas (premi asuransi, *experience rating* (peringkat pengalaman), biaya pemeliharaan cadangan untuk menutupi ketidakhadiran jangka panjang, dan dalam beberapa kasus biaya *self-insuring*) dari tahun ke tahun, manfaat juga dapat mencakup penghematan pada biaya pekerja sementara, biaya rekrutmen, serta peningkatan produktivitas karena mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman. Jika data biaya dari tahun ke tahun tidak tersedia, manfaat dapat ditentukan dengan membandingkan biaya-biaya ini dengan rata-rata industri.

### **Rasio biaya-manfaat**

Cara sederhana untuk menentukan rasio biaya-manfaat adalah dengan membagi manfaat dengan biaya. Jika hasilnya lebih dari satu—rasio lebih besar dari satu banding satu—maka telah terbukti ada rasio biaya-manfaat positif. Bahkan jika rasionya satu banding satu—artinya manfaat dan biaya sama—tetap dapat dibuat alasan untuk melaksanakan program kembali bekerja.

## Ringkasan

*Dengan memahami fungsi manajemen, praktisi manajemen disabilitas dapat memastikan bahwa program selaras dengan tujuan dan nilai organisasi, serta memastikan bahwa departemen atau area mereka tidak hanya dipandang peduli dan membantu, tetapi juga beroperasi secara efektif.*

Proses perencanaan program manajemen disabilitas harus mencontoh proses perencanaan organisasi yang efektif, termasuk mengidentifikasi situasi saat ini; bekerja sama dengan pemangku kepentingan lain untuk menentukan situasi masa depan yang diinginkan, lebih baik, dan dapat dicapai—menetapkan tujuan; menetapkan sasaran yang dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan; mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi pencapaian sasaran; menentukan sumber daya yang tersedia atau dibutuhkan untuk memenuhi sasaran tersebut; mengidentifikasi kegiatan yang diperlukan termasuk kebijakan, prosedur, dan proses serta bagaimana pekerjaan harus diorganisir; serta memutuskan bagaimana kegiatan akan dilacak dan dipantau serta bagaimana program akan dievaluasi.

Dalam mengorganisasi pekerjaan, penekanan harus diberikan pada tanggung jawab utama departemen atau area—mengembalikan pekerja yang mengalami cedera dan penyakit ke tempat kerja—serta menciptakan kondisi yang akan memfasilitasi hal tersebut.

Koordinator Kembali Kerja harus memahami siapa yang membuat keputusan dan bagaimana prosesnya, serta dukungan siapa yang diperlukan untuk memastikan bahwa kembali bekerja menjadi tujuan organisasi dengan adanya akuntabilitas yang terintegrasi. Dukungan dari manajemen puncak sangat penting, tetapi mungkin ada pemangku kepentingan lain yang dukungannya juga diperlukan. Koordinator Kembali Kerja perlu memahami bagaimana kekuasaan dapat digunakan untuk memengaruhi orang serta sumber kekuasaan yang mungkin mereka miliki sendiri, baik secara struktural maupun personal. Berkomunikasi secara efektif dengan para pengambil keputusan adalah salah satu cara untuk mendapatkan dukungan terhadap program, termasuk membangun bukti bahwa program memberikan dampak positif.

Dalam membangun landasan bagi program manajemen disabilitas, penting untuk melacak informasi apakah program tersebut memberikan perbedaan. Hal ini berarti berinteraksi dengan departemen sumber daya manusia, keuangan, dan penggajian untuk memperoleh data dari sistem informasi mengenai perubahan durasi ketidakhadiran dari semua jenis (termasuk yang terkait dengan klaim STD, LTD, dan WCB), perubahan biaya termasuk biaya berbagai jenis asuransi disabilitas, dan bila memungkinkan peningkatan produktivitas sebagai hasil dari program manajemen disabilitas.

## **Referensi**

- Bigos, SJ, Battie, MC, Spengler, DM, Fisher, LD, Fordyce, WE, Hanson, TH, Nachemson, AL, dan Wortley, MD. (1991). "A Prospective Study of Work Perceptions and Psychosocial Factors Affecting the Report of Back Injury". *Spine*, 16(1), 1-6.
- Curtis, J. dan Scott, L. (2003). "Making the Connection". *Benefits Canada*, April, 75-80.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., dan Davis-LaMastro, V. (1990). "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation". *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Fisher, R. dan Sharp, A. (1998). *Getting It Done: How to Lead When You are Not in Charge*. New York: NY: Harper Collins.
- Habeck, R. dan Hunt. (1999). "Disability Management Perspectives: Developing Accommodating Work Environments through Disability Management". *American Rehabilitation*, 25(1), 18-25.
- Nadler, D.A. dan Tushman, M.L. (1997). *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. New York: Oxford University Press.
- Nikolaj, S. dan Boon, B. (1998). "Health Care Management in Workers' Compensation". *Occupational Medicine: State of the Art Review*, 13 (2), 357-379.
- Scott, L. dan Curtis, J. (2003). How to Include Disability Management in Your Strategic Plans. Workplace. ca. Kamis, 11 September.
- Schermerhorn, J, Catteneo, RJ, dan Templer, A. (1995), *Management: The Competitive Advantage*, edisi ke-2. Toronto: Wiley & Sons.
- Washington Business Group on Health. *Workforce 2002 Study: Staying at Work*.



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.*