

Modul

H

Keterampilan Wawancara dan Memberikan Pendampingan



National Institute of Disability
Management and Research®

Keterampilan Wawancara dan Memberikan Pendampingan

Anggota tim pengembang kurikulum DACUM

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

Persiapan materi kurikulum pada edisi sebelumnya

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

Kontributor materi kurikulum terkini

Don Shrey, PhD, University of Cincinnati	Heather Persons, National Institute of Disability Management and Research	Muriel Westmorland, McMaster University
Norman Hursh, PhD, Boston University		Scott Wallace, Phd
Robert Laskey, PhD	Leah Milton, Grant McEwan College	Wolfgang Zimmermann, National Institute of Disability Management and Research

Hak cipta © 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	Isu Profesional	15
Tujuan	1	Nilai pribadi	15
Latihan	2	Objektivitas emosional	15
Tugas	2	Keterampilan interpersonal dan proses kembali bekerja	16
Pengantar	3	Pendekatan cognitive-behavioral	18
Tahapan Pendampingan	4	Situasi 1: Sam	20
Eksplorasi	7	Situasi 2: Dr. Stonewall	21
Penentuan tujuan dan perencanaan	9	Ringkasan	22
Hambatan untuk kembali bekerja	11	Referensi	23
Tindakan dan Implementasi	13		
Etika Profesional	14		

Gambaran umum

Sebagai pendamping, Koordinator Kembali Kerja (KKK) membantu pekerja yang memiliki gangguan sementara atau permanen melalui proses penyelesaian masalah yang bertujuan untuk memungkinkan mereka kembali bekerja.

Dalam modul lokakarya ini akan dijelaskan peran KKK sebagai pendamping. Keterampilan membantu yang dipelajari dalam modul lokakarya ini tidak dimaksudkan untuk mempersiapkan KKK menghadapi klien dengan masalah psikologis serius jangka panjang yang mungkin sudah ada sebelum cedera atau sakit, maupun untuk menangani seseorang yang menjadi sangat depresi akibat kondisi disabilitas. Tantangan bagi KKK adalah menentukan sejauh mana bantuan dapat diberikan dan kapan klien perlu dirujuk kepada konselor profesional.

Meskipun ada keterbatasan tersebut, KKK tetap dapat menjadi sumber bantuan yang berharga. Ia dapat:

- ▶ Mendengarkan klien dan membantu mereka menelaah keadaan yang dihadapi.
- ▶ Mengidentifikasi hambatan yang dapat menghalangi kembalinya seseorang bekerja serta membantu klien dalam menghilangkan atau mengurangi hambatan tersebut.
- ▶ Membantu mengidentifikasi penyedia layanan yang dapat membantu pengurangan hambatan fisik, okupasional, psikologis, dan sosial.
- ▶ Bekerja sama dengan manajer, penyelia, dan rekan kerja serta mendorong bantuan dan penyesuaian bagi pekerja yang kembali bekerja.
- ▶ Mengidentifikasi pilihan untuk kembali bekerja dan mencari berbagai solusi yang memungkinkan pekerja penyandang disabilitas tetap produktif.

Tujuan

Setelah menyelesaikan modul lokakarya ini, peserta akan dapat:

- ▶ Menjelaskan model bantuan tiga tahap.
- ▶ Menggunakan keterampilan wawancara untuk mengumpulkan informasi, mengidentifikasi hambatan dalam kembali bekerja, serta menyelesaikan masalah yang muncul.
- ▶ Mengidentifikasi masalah komunikasi profesional yang berkaitan dengan nilai, etika, dan objektivitas emosional.
- ▶ Mengidentifikasi berbagai gaya berpikir yang terdistorsi serta dampak terapi kognitif sebagai intervensi peningkatan komunikasi yang efektif.
- ▶ Menentukan kapan bantuan dalam situasi pegawai kembali bekerja perlu dilengkapi dengan terapi atau konseling profesional.

Latihan

Peserta akan menggunakan skenario untuk melatih keterampilan wawancara serta mengeksplorasi tantangan komunikasi yang mungkin dihadapi dalam praktik kembali bekerja.

Tugas

Peserta akan merekam wawancara selama sepuluh menit dan menyerahkannya kepada instruktur.

Pengantar

Koordinator Kembali Kerja membantu individu yang mengalami gangguan sementara maupun permanen untuk kembali bekerja di pekerjaan sebelumnya, pekerjaan yang dimodifikasi, atau pekerjaan baru.

Memfasilitasi pegawai yang mengalami sakit atau cedera untuk kembali bekerja merupakan peran pendampingan. Beberapa Koordinator Kembali Kerja (KKK) memiliki gelar dalam konseling atau sertifikasi sebagai psikolog atau terapis terdaftar. Sebagian lainnya tidak. Namun, bahkan ketika KKK telah lulus dari program konseling, mereka umumnya membatasi perannya pada pendampingan, dan merujuk orang yang mereka dampingi kepada pihak lain jika diperlukan konseling atau terapi yang lebih mendalam.

Meskipun istilah “pendamping” dan “terapis” atau “konselor” kadang digunakan sebagai sinonim, terdapat beberapa perbedaan mendasar sebagaimana dijelaskan oleh Hill dan O’Brien (1999).

Pendamping dapat dicirikan dengan hal-hal berikut:

- ▶ Mereka memiliki kemampuan mendengarkan yang baik, mendorong pertumbuhan, dan membantu dalam masa transisi.
- ▶ Mereka bekerja dengan individu yang, meskipun menghadapi tantangan hidup, relatif sehat secara psikologis.
- ▶ Mereka tidak memiliki pelatihan tingkat lanjut dalam terapi dan konseling.

Konselor atau terapis berbeda dalam hal berikut:

- ▶ Mereka menangani masalah psikologis yang lebih serius dan kompleks, termasuk:
 - membantu individu menghadapi masalah pribadi yang signifikan
 - memfasilitasi perubahan kepribadian ketika cara individu berinteraksi dengan orang lain menghalanginya untuk dapat menghadapi situasi dengan baik
 - bekerja dengan individu yang memiliki kondisi kesehatan mental yang berat.
- ▶ Mereka memiliki gelar pascasarjana dalam bidang konseling dan terapi.

Model konseling hampir sepenuhnya berfokus pada perubahan pribadi, hubungan antara pendamping dan klien, serta otonomi dan tanggung jawab klien dalam memecahkan masalah. Namun, penelitian tentang keberhasilan program kembali bekerja menunjukkan bahwa perubahan individu sering kali tidak sepenting perubahan lingkungan tempat seseorang kembali bekerja. Dengan kata lain, keberhasilan program kembali bekerja akan bergantung pada:

- ▶ Membantu pegawai mengembangkan strategi penyelesaian masalah dan keyakinan pada kemampuan mereka sendiri dalam memecahkan masalah.
- ▶ Memberikan bantuan dalam menghadapi hambatan medis, sosial, dan psikologis.

Keterampilan Wawancara dan Memberikan Pendampingan

- ▶ Mendapatkan kerja sama dari penyelia, manajer, dan rekan kerja.
- ▶ Memastikan adanya penyesuaian sehingga pekerja yang kembali bekerja dapat benar-benar melakukan pekerjaannya tanpa mengalami cedera ulang sekaligus tetap produktif.

Pertanyaan yang perlu diajukan bukan hanya bagaimana individu ini dapat beradaptasi dengan perubahan situasi, tetapi juga perubahan apa yang dapat dilakukan agar individu ini dapat menggunakan kemampuan yang dimilikinya. Dengan demikian, Koordinator Kembali Kerja tidak hanya harus bekerja dengan pegawai yang mengalami cedera atau sakit, tetapi juga dengan orang-orang dan lingkungan di sekitarnya.

Meskipun mereka mungkin tidak memiliki gelar pascasarjana dalam psikologi konseling, KKK adalah pendamping 'profesional'. Oleh karena itu, mereka harus berhati-hati untuk menghindari peran ganda sebagai pendamping sekaligus teman. Pertama, hampir tidak mungkin untuk tetap bersikap objektif. Kedua, persahabatan melibatkan interaksi timbal balik dan memenuhi kebutuhan kedua belah pihak. Dalam pendampingan, kebutuhan klien harus diutamakan. Hal ini bukan berarti kita tidak boleh membantu teman, melainkan bahwa terdapat perbedaan antara menjadi pendamping profesional dan menjadi teman, serta bahwa seseorang yang mencoba menjalani kedua peran tersebut pada akhirnya akan menghadapi konflik.

Peran ganda lain yang dapat menimbulkan masalah jika tidak dipikirkan dan dikomunikasikan dengan jelas adalah tanggung jawab Koordinator Kembali Kerja terhadap pekerja yang kembali bekerja, serta tanggung jawab KKK—jika ada—terhadap pemberi kerja. Isu mengenai etika dan kerahasiaan juga akan dibahas dalam modul lokakarya lainnya.

Tahapan Pendampingan

Sejumlah literatur mengenai konseling dan pendampingan menggambarkan model tiga tahap dalam bekerja dengan klien untuk memperbaiki situasi hidup mereka.

Hill dan O'Brien (1999) menyebut tiga tahap tersebut sebagai eksplorasi, pemahaman, dan tindakan. Shebib (2000) menggambarkannya sebagai eksplorasi masalah, penetapan tujuan, dan penyelesaian masalah. Egan (1998) mendefinisikan ketiga tahap tersebut sebagai berikut:

- ▶ Menggambarkan keadaan saat ini atau asesmen—"menemukan, atau lebih tepatnya mempelajari, apa yang salah, sumber daya apa yang belum dimanfaatkan, dan peluang apa yang terabaikan." (Egan 1998, 116).
- ▶ Menentukan skenario yang diinginkan dengan membantu klien menjawab pertanyaan "Apa yang Anda inginkan dan apa yang harus Anda lakukan untuk mendapatkannya?" (Egan 1998, 116).
- ▶ Membantu klien berusaha mencapai apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan mengembangkan tujuan dan strategi.

Pendekatan tiga tahap ini berguna dalam mempertimbangkan kegiatan Koordinator Kembali Kerja (KKK), meskipun KKK yang sedang mengeksplorasi pilihan kerja bagi seorang tukang las yang kehilangan sebagian lengannya akibat kecelakaan tentu tidak akan menangani isu dengan cara yang sama seperti terapis yang membantu seseorang memperbaiki hubungan keluarga. Dalam konteks kembali bekerja, tahapan ini kurang lebih diterjemahkan menjadi:

- ▶ Eksplorasi
- ▶ Penentuan tujuan dan perencanaan
- ▶ Tindakan dan implementasi

Pada tahap eksplorasi, KKK membangun hubungan dengan pegawai, mempelajari situasi pekerja, dan membantu mengidentifikasi kekhawatiran yang perlu ditangani dan masalah yang membutuhkan solusi.

Pada tahap penetapan tujuan dan perencanaan, unsur-unsur dari rencana kembali bekerja diperjelas. Tahap ini mencakup penelaahan berbagai kemungkinan dan penentuan prioritas.

Tahap tindakan atau implementasi melibatkan penerapan rencana, memantau kembalinya pekerja ke tempat kerja, serta melakukan penyesuaian atau perubahan bila diperlukan.

Tahap keempat yang kadang tidak disebutkan dalam literatur pendampingan adalah evaluasi proses kembali bekerja, dan ini dibahas dalam modul lokakarya lain.

Koordinator Kembali Kerja biasanya membutuhkan lebih dari satu kali pertemuan pada setiap tahap dalam proses, tetapi mungkin tidak sesering konselor profesional. Sebaliknya, KKK akan bekerja untuk memastikan bahwa klien memiliki akses ke layanan yang relevan seperti konseling pribadi atau keluarga jika diperlukan, klinik nyeri dalam kasus individu yang mengalami nyeri kronis, konseling vokasional bila diperlukan karier baru, atau kelompok pendukung yang dijalankan oleh asosiasi

Keterampilan Wawancara dan Memberikan Pendampingan

nirlaba seperti asosiasi kanker atau paraplegia. Sebagian besar KKK mengembangkan daftar sumber daya komunitas sehingga mereka memiliki informasi yang dibutuhkan oleh pekerja yang mengalami cedera atau sakit.

Beberapa situasi relatif sederhana. Seorang pegawai dengan cedera punggung mungkin hanya membutuhkan beberapa perubahan pada area kerja, penghapusan sebagian tugas untuk sementara waktu, bantuan dalam mengembangkan rencana untuk meningkatkan kekuatan punggung selama rehabilitasi berlangsung, atau rujukan ke terapis pijat atau akupunktur. Dalam situasi lain, diperlukan lebih banyak waktu dan pemikiran—misalnya jika pegawai tidak bisa kembali ke pekerjaan sebelumnya, membutuhkan berbagai dukungan di rumah maupun di tempat kerja, atau harus menghadapi nyeri kronis atau depresi.

Koordinator Kembali Kerja mendekati klien dari perspektif yang mirip dengan pendamping profesional.

- ▶ Mereka menanggukhan penilaian dan menerima perasaan serta pikiran pekerja yang mengalami cedera atau sakit. Dalam beberapa kasus, individu tersebut mungkin merasa telah diperlakukan tidak adil; mereka mungkin melebih-lebihkan atau meremehkan kondisinya; atau merasa putus asa.
- ▶ Mereka berusaha melihat dunia dari sudut pandang klien, ibaratnya “berjalan dengan sepatu klien mereka,” yang artinya mencoba berada di posisi mereka.
- ▶ Mereka menunjukkan penghargaan positif tanpa syarat terhadap orang yang sedang mereka bantu untuk kembali bekerja. Meskipun penting untuk menggunakan keterampilan komunikasi seperti *attending* (memberi perhatian penuh), rasa kepedulian ini harus tulus. Kepedulian dan komitmen semacam itu dapat dikembangkan dengan memahami pengalaman pekerja yang cedera serta dengan berfokus pada kekuatan dan karakteristik positif mereka.

Pendamping tidak perlu “menyukai” klien dengan cara yang sama seperti menyukai atau memilih untuk menghabiskan waktu bersama sahabat dekat. Sebaliknya, pendamping memiliki tanggung jawab untuk memahami dan membantu klien serta menumbuhkan rasa kasih sayang dan kepedulian terhadap orang lain di balik penampilan luar mereka. ... Meskipun pendamping mungkin tidak pernah mengalami peristiwa hidup yang sama seperti klien mereka, mereka pasti telah mengalami banyak emosi yang sama, sehingga dapat berempati dengan perasaan klien meskipun tidak setuju dengan perilakunya (Hill dan O’Brien 1999, 71).

- ▶ Mereka menempatkan kebutuhan pegawai yang mengalami cedera atau sakit sebagai prioritas utama, dan dengan jelas memahami bagaimana, dalam melakukan hal tersebut, mereka juga dapat memenuhi tanggung jawab terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Hal yang patut diingat ketika bekerja dengan klien yang mungkin dianggap sulit adalah bahwa hampir setiap kualitas memiliki sisi positif dan negatif. Satu sisi dari koin bisa berupa sikap keras kepala, sedangkan sisi lainnya adalah ketekunan. Keterbukaan terhadap semua kemungkinan solusi dapat disertai kecenderungan untuk tidak menetapkan pilihan pada satu solusi pun. Pendamping yang efektif dapat membantu klien dalam mengidentifikasi serta memanfaatkan sisi positif dari setiap kualitas.

Eksplorasi

Dalam banyak kasus, Koordinator Kembali Kerja dan pegawai yang mengalami cedera atau sakit akan melakukan kontak informal sebelum mereka mulai menyusun strategi kembali bekerja.

Sebagai langkah awal, Koordinator Kembali Kerja (KKK) akan memastikan bahwa pegawai memiliki semua informasi yang dibutuhkannya mengenai manfaat yang tersedia, serta menyediakan informasi tentang program kembali bekerja. Penyediaan informasi ini membantu pegawai tetap berfokus pada tujuan akhir, yaitu kembali ke pekerjaan dan dunia kerja. Berdasarkan perkiraan dokter mengenai kapan pegawai dapat kembali bekerja, sebaiknya digunakan perencanaan manajemen kontak untuk menentukan seberapa sering dan kapan pegawai harus dihubungi selama masa pemulihan. Sudah seharusnya ada kontak sebelum pertemuan perencanaan awal kembali bekerja diatur.

Pertemuan perencanaan awal antara KKK dan pekerja penyandang disabilitas akan semakin mengembangkan hubungan mereka. Keterampilan komunikasi yang baik—termasuk mendengarkan, memparafrasakan, bertanya, dan memberi perhatian penuh (*attending*)—akan membantu mendorong pekerja untuk menceritakan pengalamannya dan memulai proses menemukan dan menerapkan strategi yang akan memungkinkan program kembali bekerja berjalan dan berhasil. Salah satu alasan mendorong pekerja untuk menceritakan pengalaman mereka adalah karena melalui kisah lisan ini, sering kali seseorang dapat mengidentifikasi isu yang menjadi perhatian, mengenali emosi yang mungkin mendukung atau menghambat proses kembali bekerja, serta menyadari hal-hal yang penting bagi mereka. Tujuan utama dari pertemuan awal dengan pekerja adalah untuk:

- ▶ Meninjau informasi yang mungkin telah diberikan sebelumnya terkait tujuan dan sasaran program kembali bekerja serta langkah dan proses yang terlibat. KKK harus menjelaskan kebijakan dan prosedur yang tertuang dalam perjanjian kerja bersama atau perjanjian kerja individu, serta persyaratan apa pun terkait pengumpulan informasi.
- ▶ Menjelaskan peran dan fungsi KKK serta tanggung jawab pekerja dalam program kembali bekerja. KKK harus dengan jelas menggambarkan peran, fungsi, dan tanggung jawabnya sebagai advokat bagi pekerja selama proses kembali bekerja.
- ▶ Menangani kebutuhan pekerja untuk mendapatkan informasi tambahan mengenai hak dan manfaat, menjawab pertanyaan lain, serta berkomitmen untuk membantu menemukan jawaban jika belum segera tersedia.
- ▶ Memperoleh perspektif pekerja mengenai situasinya.
- ▶ Memulai proses asesmen untuk memperoleh informasi yang relevan dengan kemampuan dan keterbatasan pekerja, serta tuntutan lingkungan kerja.

Penting untuk membangun kepercayaan dan membicarakan isu-isu sensitif seperti kerahasiaan informasi. Jika informasi mengenai status kesehatan perlu diperoleh, maka persetujuan berdasarkan informasi dan formulir pelepasan informasi juga harus dibahas dan ditandatangani. Pertemuan harus “berfokus pada pekerja”, dengan menyediakan ruang bagi pekerja untuk menyampaikan kekhawatiran dan kebutuhannya terkait tujuan kembali bekerja.

Keterampilan Wawancara dan Memberikan Pendampingan

Dalam pertemuan-pertemuan selanjutnya dengan pekerja, KKK harus memperoleh informasi terkait pekerjaan, terutama mengenai:

- ▶ Latar belakang pendidikan dan pelatihan
- ▶ Riwayat kerja dan keterampilan kerja yang dapat dialihkan
- ▶ Hobi dan aktivitas harian yang biasa dilakukan
- ▶ Aktivitas sosial dan sistem pendukung
- ▶ Pandangan pribadi mengenai perawatan
- ▶ Laporan subjektif mengenai kapasitas fungsional
- ▶ Status pekerjaan saat ini dan hubungan dengan penyelia
- ▶ Kebutuhan penyesuaian

Setiap gangguan akan memiliki dampak biologis, sosial, dan psikologis. Stres karena tuntutan rumah tangga diketahui berdampak pada cedera muskuloskeletal (Vroman dan MacRae 2001). Struktur organisasi di tempat kerja turut berkontribusi pada keberhasilan program kembali bekerja (Friesen, Yassi, dan Cooper 2001). Wawancara eksploratif menjadi sarana untuk mengidentifikasi berbagai faktor dan dampaknya, serta membantu pekerja yang kembali bekerja menyusun rencana untuk menghadapinya.

Pekerja yang kembali bekerja akan memiliki sejumlah pertanyaan. Mereka mungkin khawatir tentang prognosis rehabilitasi, sumber pengganti pendapatan, dan apakah mereka akan menerima dukungan dari rekan kerja ketika kembali bekerja.

Pada akhir tahap eksplorasi, KKK seharusnya memiliki pemahaman yang baik mengenai tantangan yang dihadapi pekerja, tujuan pekerja, serta area di mana pekerja memerlukan bantuan. Mengidentifikasi hambatan yang dapat menghambat atau mencegah kembalinya pekerja ke pekerjaan sangatlah penting.

Yang juga penting adalah mengidentifikasi kekuatan dan sumber daya pribadi. Tidak jarang individu yang mengalami gangguan merasa kurang optimis, bahkan putus asa. Wawancara dalam tahap eksplorasi memberikan kesempatan untuk mengidentifikasi kekuatan pribadi dan peluang yang ada.

Bahkan ketika Koordinator Kembali Kerja adalah konsultan eksternal, jika memungkinkan, pertemuan sebaiknya dilakukan di ruang yang tenang di dalam atau dekat kantor atau pabrik tempat pegawai bekerja. Pada saat pertemuan awal, pegawai dengan gangguan mungkin merasa tidak yakin tentang masa depan dan enggan bertemu dengan rekan kerja. Namun biasanya, pada pertemuan kedua, ia akan memutuskan untuk mampir dan minum kopi bersama rekan-rekannya. Program kembali bekerja yang disusun dengan baik akan memiliki proses untuk memastikan bahwa hubungan pegawai dengan tempat kerja tetap terjaga.

Penentuan tujuan dan perencanaan

Setelah situasi pegawai terkait disabilitas kerja dieksplorasi, rencana kembali bekerja dapat mulai disusun.

Pada tahap ini, Koordinator Kembali Kerja (KKK) seharusnya telah menerima salinan analisis pekerjaan atau deskripsi pekerjaan serta hasil asesmen kapasitas fungsional atau asesmen lain yang harus atau telah disetujui pegawai untuk disediakan. Informasi ini akan menjadi pedoman tentang kapan pegawai dapat kembali bekerja dan dalam kondisi apa. Umumnya, pegawai hanya diwajibkan memberikan informasi tentang apa yang dapat dan tidak dapat mereka lakukan—informasi ini dapat berasal dari dokter pegawai, dari asesmen kapasitas fungsional, dan dari pengalaman pegawai sendiri. Dalam beberapa kasus, pegawai dapat memutuskan untuk memberikan informasi tambahan kepada KKK. Selain itu, ada situasi di mana pekerja ingin membicarakan masalah medis dengan penyelia atau rekan kerja. Sebagai contoh, seorang pegawai dengan epilepsi mungkin ingin memberikan informasi tentang kondisinya kepada rekan kerja agar mereka memahami apa yang bisa dan tidak bisa ia lakukan serta alasannya. Sebaliknya, pegawai lain dengan kondisi yang sama mungkin lebih memilih untuk menyimpan alasan ketidakhadirannya dan melakukan modifikasi kerja untuk dirinya sendiri.

Ketika pegawai dan KKK duduk bersama untuk membahas kemungkinan penyesuaian dan layanan berkelanjutan, KKK kemungkinan besar sudah melakukan diskusi awal dengan manajer atau penyelia di departemen tempat pegawai tersebut bekerja.

Dalam beberapa kasus, mungkin akan diadakan pertemuan tim yang melibatkan orang-orang yang akan terlibat dalam proses kembali bekerja, seperti pegawai, manajer departemen atau penyelia, perwakilan serikat pekerja, perawat kesehatan kerja atau penyedia layanan medis lainnya, perwakilan penyedia manfaat, atau penyedia layanan penting lainnya. Salah satu atau semua pihak ini mungkin memiliki ide untuk memodifikasi lingkungan kerja. Tentunya, pegawai yang akan kembali bekerja harus ditanya apakah ia merasa nyaman untuk berpartisipasi dalam pertemuan yang lebih besar.

Salah satu tujuan pada tahap kedua ini adalah mengidentifikasi solusi terhadap hambatan untuk kembali bekerja yang telah diidentifikasi pada tahap pertama. Hambatan dapat berupa ketakutan kehilangan dukungan pendapatan apabila proses kembali bekerja tidak berhasil, kurangnya dukungan dari rekan kerja terhadap proses tersebut, atau perlunya menemukan atau mengembangkan alat bantu kerja. Pekerja yang akan kembali bekerja sebaiknya didorong untuk melihat ke depan dan mempertimbangkan apa yang membentuk kehidupan yang penuh makna. Bagi banyak orang, hal tersebut mencakup memiliki pekerjaan dan berkontribusi. Pekerja yang kembali bekerja harus didorong untuk bersikap mandiri atau menentukan arah sendiri, serta mengambil tanggung jawab. Proses kembali bekerja akan jauh lebih sulit berhasil apabila pekerja belum merangkul tujuan untuk kembali bekerja, belum mengidentifikasi potensi masalah, belum terlibat dalam pencarian solusi, serta tidak merasa memiliki kendali atas apa yang terjadi pada dirinya.

Kemandirian hanya akan bermanfaat apabila seorang pegawai memiliki keterampilan pengambilan keputusan yang memadai. KKK mungkin perlu memberikan bimbingan terkait proses penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan. Ia dapat membantu pegawai dalam mengumpulkan informasi, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada, mengevaluasi dan memprioritaskan pilihan,

Keterampilan Wawancara dan Memberikan Pendampingan

serta mempertimbangkan konsekuensi yang tidak terduga dengan memperhitungkan apa yang bersedia atau diwajibkan dibayar oleh pemberi kerja dan penyedia asuransi. Egan (1998) menegaskan bahwa setiap tujuan yang ditetapkan memiliki biaya, dan pegawai harus menyadari biaya tersebut serta bersedia menanggungnya. Misalnya, seorang pegawai dengan nyeri punggung yang ingin kembali ke pekerjaannya mungkin perlu berkomitmen pada program kebugaran fisik jangka panjang. Egan juga menyarankan agar pendamping membantu klien menetapkan sub-tujuan yang lebih kecil sehingga mereka dapat merasakan keberhasilan, dan sebelum mencoba mencapai tujuan utama, pendamping perlu memastikan bahwa klien memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam menentukan masalah mana yang harus ditangani terlebih dahulu, Egan menyarankan beberapa hal berikut:

- ▶ Jika ada krisis, pertama-tama bantu klien mengatasi krisis tersebut.
- ▶ Mulailah dengan masalah yang tampaknya menimbulkan rasa sakit bagi klien.
- ▶ Mulailah dengan masalah yang dianggap penting oleh klien.
- ▶ Mulailah dengan sub-masalah yang dapat dikelola dari suatu situasi masalah yang lebih besar.
- ▶ Mulailah dengan masalah yang, jika ditangani, akan menghasilkan peningkatan umum pada kondisi klien.
- ▶ Fokus pada masalah yang manfaatnya akan lebih besar daripada biayanya (Egan 1998, 210).

KKK juga dapat membantu klien dalam mengidentifikasi keyakinan yang membatasi diri, seperti “Rencana saya harus selalu berhasil” atau “Orang yang melakukan kesalahan harus disalahkan dan dihukum” (Egan 1998). Namun, ketika keyakinan, tindakan, dan pola pikir yang tidak produktif tampak berlangsung terus-menerus dan mengancam kualitas hidup pekerja, maka perlu diberikan rujukan ke Program Bantuan Pegawai dan Keluarga atau ke terapis terdaftar.

Keterampilan komunikasi interpersonal, termasuk mendengarkan, bertanya dan menggali, serta memberikan dukungan, sama pentingnya pada tahap proses pendampingan ini. Pemberian informasi yang sesuai juga dapat berkontribusi pada kepercayaan diri pegawai. Misalnya informasi mengenai proses kembali bekerja, kondisi kesehatan, situs web yang bermanfaat, strategi yang telah berhasil digunakan orang dalam situasi serupa, deskripsi dan informasi kontak layanan dan sumber daya masyarakat.

Tantangan bagi KKK mencakup:

- ▶ Seberapa banyak informasi yang harus diberikan dan kapan
- ▶ Format apa yang tepat untuk menyampaikannya (secara lisan, melalui brosur, video)
- ▶ Sejauh mana pekerja harus dilibatkan dalam penelitian dan pengumpulan informasi.

Beberapa orang senang menggunakan situs web atau perpustakaan untuk memperoleh informasi lebih lanjut (misalnya menelusuri situs web mengenai kompensasi pekerja untuk mencari informasi mengenai proses banding), sementara yang lain akan menganggap hal ini tidak menarik. Banyak pegawai memiliki berbagai sumber informasi (misalnya melalui manajer yang bertanggung jawab atas tunjangan, perwakilan serikat pekerja), sementara sebagian lainnya tidak.

Informasi dalam jumlah besar yang disampaikan secara lisan sering kali sulit dipahami, terutama jika individu tersebut sedang menyesuaikan diri dengan perubahan besar dalam hidup. KKK mungkin mendapat pertanyaan hanya karena klien tidak dapat mengingat apa yang dikatakan dokter kepada mereka, dan karena dokter sering memiliki waktu terbatas untuk setiap pasien.

Ada perbedaan tipis antara memberikan informasi dan memberikan arahan. Dalam banyak kasus, peran KK adalah membantu klien memperoleh informasi yang mereka butuhkan untuk membuat keputusan sendiri. Namun, jika seseorang yang memiliki masalah punggung juga menyebutkan bahwa mereka mengalami nyeri di tumit, KKK mungkin perlu menjelaskan berbagai pilihan bantuan—

Keterampilan Wawancara dan Memberikan Pendampingan

mulai dari ahli penyakit kaki (*podiatrist*) hingga terapis pijat—sehingga pekerja siap mendiskusikan kemungkinan perawatan dengan dokternya. Hubungan pendampingan ini bersifat kolaborasi, di mana KKK dan orang yang sedang dalam pemulihan dari cedera atau penyakit bekerja sama untuk menemukan jawaban yang memungkinkannya kembali bekerja.

Klien akan merespons informasi dan arahan dengan cara yang berbeda-beda tergantung pada bagaimana informasi dan arahan itu disampaikan. KKK perlu peka terhadap isyarat yang menunjukkan bagaimana informasi diterima.

Beberapa orang mungkin menolak arahan yang diberikan orang lain karena berbagai alasan. Mereka mungkin lebih suka membuat keputusan sendiri. Mereka mungkin pernah menerima nasihat buruk di masa lalu. Mereka mungkin memandang KKK sebagai sosok otoritas dan merasa tidak nyaman. Mereka mungkin tidak merasa dilibatkan dalam proses sehingga hanya mengangguk, menyetujui, tetapi tidak melakukan apa pun.

Sebaliknya, beberapa klien justru menginginkan seseorang memberi tahu mereka apa yang harus dilakukan. Mereka mungkin kurang yakin dengan penilaian sendiri. Mereka mungkin merasa lelah akibat cedera atau penyakit, atau karena harus menghadapi banyak masalah yang timbul dari situasi mereka. Mereka mungkin tidak ingin mengambil tanggung jawab untuk kembali bekerja. Mereka juga mungkin tidak menyadari bahwa sebenarnya mereka memiliki keahlian dalam hal pengetahuan tentang diri sendiri dan pengalaman yang berhasil mereka gunakan di masa lalu.

Contoh pendekatan kolaborasi adalah ketika seorang KKK membantu klien yang tidak bisa kembali ke pekerjaan sebelumnya untuk mengembangkan kriteria dalam memilih karier baru. KKK juga dapat membantunya menerapkan hasil tes vokasional sesuai dengan kebutuhan dan minat pribadinya. Namun, pada akhirnya, keputusan tersebut adalah hal yang sangat pribadi dan meskipun mungkin dipengaruhi oleh apa yang ditanggung oleh penyedia asuransi, keputusan itu tetap harus dibuat oleh pekerja itu sendiri.

Hambatan untuk kembali bekerja

Dalam beberapa kasus, pegawai mungkin enggan kembali bekerja karena berbagai alasan.

Mereka mungkin tidak menyukai pekerjaan mereka dan berharap bahwa disabilitas yang dialami akan membuka peluang untuk dilatih ulang di pekerjaan lain. KKK dapat menjelaskan bahwa undang-undang mengenai penyesuaian hanya mewajibkan pemberi kerja menyediakan solusi paling sederhana yang tetap efektif. Ia juga dapat menjelaskan bahwa semakin sedikit perubahan yang diperlukan, semakin besar kemungkinan keberhasilan program kembali bekerja. Pada saat yang sama, KKK dapat mengakui minat pegawai untuk beralih pekerjaan atau karier dengan merujuknya pada buku, kursus, atau layanan masyarakat yang dapat membantu pengembangan karier dan peningkatan keterampilan. KKK juga dapat mendorong klien untuk mengenali aspek pekerjaan yang menyenangkan, misalnya kesempatan berinteraksi sosial, arti penting dari pekerjaan meskipun pekerjaan itu hanya pekerjaan tingkat rendah, serta kontribusi yang dapat diberikan melalui pekerjaan tersebut.

Tidak bekerja terkadang lebih menguntungkan secara finansial dibanding bekerja, terutama jika pegawai menerima pembayaran WCB (yang tidak dikenakan pajak) ditambah dengan tunjangan disabilitas jangka panjang (yang mungkin dikenakan atau tidak dikenakan pajak tergantung sumber pendanaannya, apakah dari pemberi kerja atau pegawai sendiri). Selain itu, angsuran mobil atau rumah mungkin telah diasuransikan terhadap risiko disabilitas, sehingga menciptakan insentif finansial tambahan. Biaya seperti penitipan anak mungkin juga berkurang jika pegawai berada di rumah. Dalam situasi seperti ini, KKK perlu dengan bijak mendorong klien untuk mempertimbangkan kebutuhan dan rencana jangka panjangnya. Bagaimana kondisinya dua tahun mendatang ketika pembayaran disabilitas mungkin sudah habis? Bagaimana hal itu akan memengaruhi tujuan pekerjaan dan karier jangka panjang? Apakah mereka masih bisa kembali ke pekerjaan yang sama?

Keterampilan Wawancara dan Memberikan Pendampingan

Apakah mereka kehilangan jaringan kerja? Apakah keterampilan mereka menjadi usang? Apakah masih ada pekerjaan untuk mereka di tempat semula?

Ada juga kemungkinan ancaman pemutusan hubungan kerja, baik karena hubungan pegawai yang kurang baik dengan penyelia maupun karena kondisi ekonomi yang mungkin menyebabkan pemutusan hubungan kerja jangka panjang. Faktor-faktor tersebut dapat menurunkan motivasi pegawai untuk kembali bekerja. Dalam hal ini, KKK dapat mendorong pegawai untuk memikirkan tujuan jangka panjang dan mempertimbangkan bagaimana ia akan menghadapi masalah yang ada jika tidak mengalami disabilitas sementara maupun permanen.

Penyelia mungkin juga tidak yakin bahwa pegawai tersebut dapat tetap produktif meskipun dengan penyesuaian. Faktanya, bahkan orang tanpa disabilitas pun tidak seratus persen produktif sepanjang waktu. Keterampilan bertanya di sini dapat diarahkan untuk membuat penyelia mengidentifikasi secara jelas bagaimana produktivitas diukur, apa yang dibutuhkan dalam tugas-tugas tertentu, dan bagaimana pegawai yang ingin kembali bekerja dapat memenuhi standar tersebut. Dalam bekerja dengan penyelia atau rekan kerja lainnya, program komunikasi internal dapat membantu memberikan informasi mengenai apa yang diwajibkan peraturan perundangan, bagaimana program kembali bekerja berkontribusi pada keuntungan perusahaan dan semangat kerja, serta seberapa besar kontribusi yang dapat diberikan oleh pegawai yang kembali kerja dalam kondisi yang tepat. Jika program semacam itu tidak tersedia dan penyelia tidak memahami mengapa program kembali bekerja itu penting, maka edukasi harus diberikan kepada semua pihak pada saat proses kembali bekerja berlangsung.

Egan (1998) menyarankan bahwa untuk menyelesaikan masalah apapun, individu yang menerima pendampingan dapat mengidentifikasi hambatan, melakukan curah pendapat mengenai solusi, dan dengan demikian siap ketika masalah muncul.

Tindakan dan Implementasi

Pada tahap ini, anggota tim kembali bekerja berkomitmen pada rencana, komponen rencana kembali bekerja dilaksanakan, pegawai mulai kembali bekerja, dan hasilnya dipantau.

Kegiatan implementasi meliputi:

- ▶ Menyelesaikan renovasi atau perubahan pada area kerja atau meja kerja
- ▶ Mendapatkan dan menguji teknologi bantu atau peralatan baru
- ▶ Memberikan pelatihan kepada pegawai yang kembali bekerja jika diperlukan
- ▶ Menyelesaikan pengaturan terkait modifikasi pekerjaan bersama penyelia
- ▶ Membantu penyelia dalam mempersiapkan rekan kerja untuk menghadapi perubahan yang mungkin terjadi akibat kembalinya pegawai ke tempat kerja, serta memastikan budaya kerja yang mendukung
- ▶ Memantau proses untuk memastikan setiap masalah yang muncul dapat diselesaikan dan penyesuaian dilakukan sesuai kebutuhan.

Pemantauan kemajuan sangat penting karena banyak pegawai yang kembali bekerja kemudian berhenti lagi setelah beberapa minggu atau bulan. Meskipun penelitian di bidang ini masih terbatas, kurangnya tindak lanjut mungkin menjadi alasan. Jika hubungan yang baik telah terjalin antara KKK dan pegawai yang kembali bekerja, kemungkinan besar pegawai akan menyampaikan kekhawatirannya dan bekerja sama dengan KKK untuk mengatasinya. Kekhawatiran tersebut dapat berupa rasa nyeri yang berkepanjangan, kelelahan, kesulitan menggunakan teknologi bantu, masalah dalam mempelajari tugas baru yang diberikan, ketidakpuasan terhadap perawatan yang sedang dijalani, atau kurangnya dukungan dari rekan kerja.

Adaptasi dapat mencakup perubahan pada sebagian rencana, membantu mengidentifikasi perawatan atau penyedia layanan alternatif, atau memberikan rujukan serta sumber daya tambahan. Terkadang, sekadar memiliki seseorang yang mau mendengarkan kekhawatiran sudah sangat membantu.

Pertanyaan merupakan bagian penting dari pemantauan. Beberapa pertanyaan yang bermanfaat antara lain:

- ▶ Bagaimana keadaan berjalan sejauh ini?
- ▶ Apa yang saat ini berjalan dengan baik?
- ▶ Apa yang belum berjalan dengan baik?
- ▶ Apakah Anda merasa berada pada titik yang sesuai dengan perkiraan Anda, baik secara mental maupun fisik?
- ▶ Apakah ada yang masih bisa diperbaiki?
- ▶ Informasi apa yang ingin Anda ketahui mengenai hal ini?

Keterampilan Wawancara dan Memberikan Pendampingan

- ▶ Apakah Anda tahu bagaimana orang lain menghadapi hal ini sebelumnya?
- ▶ Bagaimana Anda menghadapi ini ketika tidak berada di tempat kerja?
- ▶ Alternatif apa saja yang sudah Anda pikirkan?
- ▶ Jika hanya Anda yang memutuskan, apa yang akan Anda ubah?

Contoh lain dari kemungkinan pertentangan nilai adalah jika seorang KKK memiliki preferensi untuk bekerja dengan laki-laki daripada perempuan, atau memiliki harapan yang berbeda terhadap pekerja berdasarkan gender. Bias atau prasangka seperti itu sering kali dapat dirasakan oleh orang lain melalui ucapan, isyarat nonverbal, maupun gerakan tubuh. Penting untuk disadari bahwa budaya dan latar belakang pekerja yang kembali bekerja mungkin berbeda dengan KKK. Misalnya seorang tenaga pendamping yang percaya bahwa penting untuk membangun pandangan yang sama dengan orang yang mereka dampingi mungkin berusaha membangun hubungan dengan melontarkan sebuah lelucon. Namun, lelucon yang terasa lucu bagi pendamping bisa jadi justru menyinggung orang yang didampingi. Kejadian semacam ini dapat sangat merusak potensi terjalinnya hubungan yang saling membantu. Oleh karena itu, sangat penting bagi KKK untuk selalu menyadari bagaimana nilai-nilai pribadi dapat memengaruhi proses manajemen disabilitas, baik secara positif maupun negatif.

Etika Profesional

Koordinator Kembali Kerja harus mengutamakan kebutuhan pekerja penyandang disabilitas, dan menghindari konflik kepentingan di mana kebutuhan manajemen terpenuhi dengan mengorbankan program kembali bekerja—meskipun tanggung jawab pemberi kerja bukan tanpa batas. Perlu diingat, program manajemen disabilitas yang dijalankan dengan baik sebenarnya bermanfaat bagi manajemen dan pekerja. KKK yang mampu menyoroti manfaat bagi kedua pihak dalam rencana kembali bekerja biasanya akan menemukan bahwa komponen rencana tersebut lebih mudah diterima.

Kerahasiaan sangat penting, karena pekerja penyandang disabilitas mungkin mengungkapkan informasi pribadi yang sangat sensitif dalam proses pendampingan, dan apabila informasi tersebut dibocorkan kepada pihak lain, hal ini dapat berdampak serius pada keberhasilan proses kembali bekerja.

Hubungan ganda bisa terjadi ketika KKK terlibat dalam hubungan pendampingan dengan pekerja penyandang disabilitas, tetapi pada yang sama juga memiliki hubungan lain dengan pekerja tersebut, misalnya sebagai penyelia, dalam pergaulan sosial, atau bahkan hubungan seksual. Dalam manajemen disabilitas, sebagaimana dalam hubungan profesional lainnya, sangat penting bagi pihak pendamping untuk selalu menyadari pedoman etika yang berkaitan dengan perilaku profesional.

Isu Profesional

Di balik proses pendampingan terdapat isu-isu profesional yang berkaitan dengan hal-hal seperti nilai pribadi dan profesional, etika profesional, dan pentingnya menjaga objektivitas emosional dalam proses manajemen disabilitas.

Isu profesional merupakan inti dari proses manajemen disabilitas, mencakup nilai-nilai pribadi dan profesional yang dimiliki oleh Koordinator Kembali Kerja, serta pertimbangan etika yang penting.

Nilai pribadi

Nilai dapat dipahami sebagai keyakinan, perasaan, dan sikap terhadap orang, aktivitas, dan peristiwa, serta respons yang terkait. Sebagai contoh, Koordinator Kembali Kerja mungkin sangat menjunjung tinggi hak-hak pekerja, tetapi kurang menghargai kebutuhan perusahaan. Nilai semacam ini dapat berdampak negatif terhadap hubungan dengan manajemen ketika mendampingi pekerja penyandang disabilitas untuk kembali ke pekerjaannya. KKK juga mungkin merasa bahwa pemberi kerja harus melakukan segala sesuatu yang mungkin untuk memastikan bahwa pekerja menerima setiap bentuk penyesuaian, tanpa memandang biaya atau potensi gangguan terhadap proses kerja. Sebaliknya, jika KKK lebih berpihak pada manajemen, pekerja penyandang disabilitas mungkin akan diperlakukan tidak adil demi kepentingan manajemen. Akibatnya, pekerja mungkin akan menghambat atau menggagalkan upaya kembali bekerja.

Objektivitas emosional

Menjadi sesuatu yang wajar apabila hubungan pendampingan membangkitkan perasaan dengan intensitas emosi yang kuat, baik dari pihak pendamping maupun pihak yang didampingi. KKK, yang bekerja sebagai advokat bagi pekerja penyandang disabilitas, dapat melampaui batas profesional ketika terlalu mengidentifikasi diri dengan pekerja sehingga kehilangan sikap tidak memihak dalam proses manajemen disabilitas. Sebagai contoh, KKK yang terlibat secara emosional dengan pekerja penyandang disabilitas dapat berisiko mengalami *transference*. Ini adalah fenomena umum dalam konseling dan terapi, di mana konselor atau klien saling berhubungan seolah-olah mereka adalah seseorang dari masa lalu, baik dengan cara positif maupun negatif, alih-alih mempertahankan fokus, tujuan, dan sasaran dari hubungan profesional. Ketika pekerja penyandang disabilitas memperlakukan KKK sebagai sosok penting dari masa lalunya—misalnya sosok otoritas—contoh *transference* ini dapat menghambat perencanaan program kembali bekerja. Demikian pula, intensitas emosional dalam hubungan pendampingan dapat memengaruhi KKK, sehingga memunculkan fenomena *counter transference*. Sebagai contoh, seorang KKK yang pasangannya pernah menderita kanker mungkin memindahkan perasaan yang dimilikinya terkait masalah sang pasangan kepada pegawai yang berada dalam situasi yang sama.

Berdasarkan contoh di atas, jelas bahwa KKK harus tetap menjaga objektivitas emosional agar tidak mengorbankan integritas hubungan pendampingan. Salah satu cara terbaik untuk memastikan objektivitas dan tetap bekerja dalam batas profesional adalah dengan menetapkan tujuan kembali bekerja bersama pekerja, di mana KKK dan pekerja bersatu untuk mencapainya. Hal ini dapat menjadi pengingat yang baik mengenai tujuan hubungan manajemen disabilitas, serta membantu mencegah gangguan yang mungkin timbul dari kesulitan emosional, pertentangan nilai, dan sejenisnya.

Keterampilan interpersonal dan proses kembali bekerja

Empati, ketulusan, penghargaan positif, dan kehangatan adalah kondisi penting untuk pendampingan yang efektif. Kondisi inti ini, sebagaimana diakui oleh Carl Rogers (1951), sangat penting dalam membangun hubungan pendampingan yang efektif. Banyak individu sudah melakukan penelitian mengenai kondisi inti dalam proses pendampingan (Carkhuff 1969; Carkhuff dan Pierce 1975; Carkhuff dan Anthony 1979), yang memberikan kontribusi besar terhadap pemahaman mengenai kondisi inti ini serta penerapannya dalam pelatihan konselor (Egan 1976, 1982; Goldstein 1971; Truax dan Carkhuff 1967).

Empati

Empati mengacu pada kemampuan untuk memahami orang lain dari sudut pandang mereka, bukan dari sudut pandang kita sendiri. Jika Anda bersikap empati terhadap orang lain, Anda berpikir bersama mereka, bukan untuk mereka, atau tentang mereka. Sebagai contoh, jika seseorang mengatakan "Saya tidak menyukai manajer itu karena ia suka memarahi para pekerjanya," maka salah satu respons empati bisa berupa: "Anda merasa marah terhadap cara manajer itu berkomunikasi dengan para pekerjanya." Sebaliknya, jika Anda menjawab: "Sebaiknya Anda menjauhi manajer itu," maka respons tersebut menunjukkan bahwa Anda merespon dari sudut pandang Anda sendiri, bukan dari sudut pandang orang tersebut. Empati memiliki berbagai komponen, termasuk keinginan untuk memahami apa yang dikatakan orang lain, merespon secara akurat terhadap perasaan yang mendasari perkataan orang lain, dan membicarakan hal-hal yang dianggap penting oleh orang lain.

Tujuan dari bersikap empati mencakup:

- ▶ Membangun hubungan yang baik
- ▶ Menggali informasi dengan menunjukkan pemahaman
- ▶ Mendorong eksplorasi lebih lanjut dari pihak lain.

Dengan demikian, sangat penting untuk mengomunikasikan empati dalam hubungan pendampingan guna memahami sebaik mungkin situasi yang memengaruhi masalah pekerja terkait motivasi untuk kembali bekerja. Selain itu, dengan menggali informasi lebih lanjut, KKK akan lebih siap dalam merespon dan memfasilitasi tujuan kembali bekerja bagi pekerja.

Ketulusan

Ketulusan mengacu pada menjadi diri sendiri tanpa bersikap dibuat-buat atau memainkan suatu peran. Agar bisa bersikap tulus, penting untuk bersikap jujur dan manusiawi dalam hubungan, dengan mengurangi jarak antara KKK dan pekerja penyandang disabilitas. Hal yang utama dalam ketulusan adalah penggunaan perilaku nonverbal seperti kontak mata, tersenyum, dan sedikit condong ke depan untuk menunjukkan bahwa Anda benar-benar tertarik dengan apa yang disampaikan oleh pekerja. KKK juga perlu menghindari penekanan berlebihan pada peran, otoritas, atau statusnya, agar pekerja memandang bahwa kepedulian yang diberikan sungguh-sungguh tulus. Individu yang tulus merasa nyaman dengan dirinya sendiri dan tidak merasa perlu memainkan suatu peran untuk menjaga jarak dengan orang lain. Kesejatian adalah faktor lain yang mirip dengan ketulusan, yang berarti kata-kata, tindakan, dan perasaan seseorang selaras dan harmonis. Dengan kata lain, orang tersebut tidak bertindak dengan cara yang bertentangan dengan nilai yang ia nyatakan.

Penghargaan positif

Keterampilan Wawancara dan Memberikan Pendampingan

Penghargaan positif adalah istilah lain untuk rasa hormat, yaitu menghargai pekerja sebagai individu yang layak diperlakukan dengan martabat dan integritas. Ketika individu diperlakukan dengan penghargaan positif, mereka akan lebih bersedia untuk berpartisipasi aktif dan berkomitmen dalam mencapai tujuan.

Kehangatan

Tanpa adanya rasa hangat dan kepedulian, kondisi-kondisi di atas tidak akan cukup untuk membangun hubungan pendampingan yang efektif. Perilaku nonverbal yang telah dijelaskan sebelumnya dapat membantu mengomunikasikan bahwa KKK benar-benar peduli dengan apa yang dialami pekerja dan menginginkan keberhasilannya.

Ada banyak variabel lain yang memengaruhi perkembangan hubungan pendampingan, termasuk keterampilan komunikasi, seperti mendengarkan dan merespons, serta keterampilan khusus KKK yang berkaitan dengan penyusunan rencana, modifikasi pekerjaan, dan manajemen kasus.

Pendekatan *cognitive-behavioral*

Pendekatan cognitive-behavioral yang menekankan pada perubahan pola pikir yang terdistorsi telah terbukti sangat berhasil dalam konseling.

Meskipun Koordinator Kembali Kerja umumnya berperan sebagai pendamping dan bukan sebagai konselor, penting bagi KKK untuk memahami dampak yang dapat ditimbulkan oleh berbagai kepercayaan terhadap proses kembali bekerja, serta siap untuk menghadapi keyakinan tersebut.

Sebagai contoh, seorang pekerja yang mengalami cedera mungkin enggan kembali bekerja karena meyakini bahwa ia hanya dapat bekerja kembali ketika benar-benar bebas dari semua pembatasan medis. Dalam situasi seperti ini, KKK harus siap membantu pekerja tersebut menganalisis keyakinannya dan mengidentifikasi kriteria lain yang penting untuk memastikan program kembali bekerja yang aman dan produktif. Contoh lain adalah seseorang yang mengalami kesulitan mempelajari keterampilan baru. Meskipun masalahnya mungkin terletak pada kurangnya keterampilan dasar yang diperlukan sebelum keterampilan yang lebih kompleks dapat dikuasai, banyak orang dalam situasi ini mungkin berasumsi bahwa mereka tidak mampu belajar dan tidak akan pernah bisa menguasai keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan baru.

Pola pikir yang terdistorsi dapat memengaruhi komunikasi di setiap tingkatan dalam proses manajemen disabilitas—baik di tingkat pekerja, penyelia, dokter, maupun dalam hubungan antara tenaga kerja dan manajemen. Dalam berkomunikasi, tujuan bukanlah untuk menunjukkan kesalahan orang lain, melainkan membantu mereka mengeksplorasi pemikiran mereka sendiri dan mengidentifikasi gagasan yang telah terbentuk sebelumnya, dengan menggunakan pertanyaan dan parafrasa secara empatik dan penuh rasa hormat.

Beberapa penulis telah menjelaskan mengenai berbagai gaya berpikir keliru (Beck 1979; Burns 1999; McKay, Davis, dan Fanning 1981; Schafer 1987), termasuk beberapa distorsi kognitif berikut ini:

Penyaringan

Seseorang hanya mengambil detail negatif dan membesarkan pengaruhnya, sementara menyaring keluar semua aspek positif dari suatu situasi tersebut. Contoh: "Saya akan senang kembali bekerja jika saya tidak harus bekerja bersama Fred."

Pola pikir hitam-putih

Segala sesuatu dianggap hitam atau putih, baik atau buruk. Seseorang harus sempurna, jika tidak maka dianggap gagal. Tidak ada jalan tengah. Contoh: "Penyelia saya harus mendukung, kalau tidak berarti dia melawan saya."

Membaca pikiran

Tanpa orang lain mengatakannya, pekerja yang mengalami cedera atau sakit merasa tahu apa yang orang pikirkan dan mengapa mereka bertindak demikian. Ia khususnya yakin tahu apa yang orang rasakan terhadap dirinya. Contoh: "Dokter sering bercanda dengan saya, tetapi saya tahu sebenarnya dia tidak menyukai saya karena saya menerima kompensasi pekerja."

Membayangkan hal terburuk

Seseorang selalu melakukan *catastrophizing* atau mengharapkan bencana, mengawali pikirannya dengan "Bagaimana jika..." Ia melebih-lebihkan aspek negatif dari situasi. Contoh: "Saya sudah dua bulan tidak bekerja lagi. Saya tahu mereka akan memecat saya."

Pernyataan 'seharusnya'

Seseorang memiliki daftar aturan kaku tentang bagaimana dirinya dan orang lain harus bertindak. Mereka yang melanggar aturan ini membuatnya marah, dan ia merasa bersalah jika melanggarnya sendiri. Contoh: keyakinan "Ia seharusnya hanya kembali bekerja ketika sudah 100% pulih."

Personalisasi

Pegawai yang kembali bekerja berpikir bahwa segala sesuatu yang orang lain lakukan atau katakan adalah bentuk reaksi terhadap dirinya. Ia juga sering membandingkan dirinya dengan orang lain, berusaha menentukan siapa yang lebih pintar, lebih menarik, dan sebagainya. Contoh: "Sebagian besar rekan kerja saya lebih pintar daripada saya."

Menyalahkan

Orang tersebut menuntut tanggung jawab orang lain atas penderitaannya, atau sebaliknya, mengambil sikap yang berlawanan dengan menyalahkan diri sendiri atas setiap masalah. Contoh: "Ini salah penyelia saya sehingga saya menderita sakit punggung ini."

Selalu ingin benar

Individu terus-menerus berusaha membuktikan bahwa pendapat dan tindakannya benar. Bagi dirinya, salah adalah hal yang tidak terbayangkan, dan ia akan melakukan apa saja untuk menunjukkan bahwa dirinya benar. Contoh: "Saya tidak peduli apa yang dikatakan atasan saya. Mereka yang menyebabkan cedera saya, jadi mereka harus membayar atas penderitaan saya."

Kekeliruan mengenai perubahan

Pekerja berharap bahwa orang lain akan berubah untuk menyesuaikan diri dengannya jika ia cukup menekan atau membujuk mereka. Ia merasa perlu mengubah orang lain karena harapan dan kebahagiaannya tampaknya sepenuhnya bergantung pada mereka. Contoh: "Kalau saja perusahaan punya pusat kebugaran, saya tidak akan pernah mengalami cedera."

Generalisasi berlebihan

Orang tersebut memandang satu peristiwa negatif sebagai pola kekalahan yang tidak pernah usai. Jika sesuatu yang buruk terjadi, ia mengharapkan hal itu akan terus berlang. Contoh: "Sejak penyelia saya membentak, saya tidak bisa lagi mempercayai manajemen."

Skenario berikut disajikan untuk memberikan informasi mengenai bagaimana berbagai insiden kritis, dilihat dari kerangka distorsi kognitif, dapat terjadi dalam proses manajemen disabilitas.

Situasi 1: Sam

Konteks: Pekerja yang mengalami cedera atau sakit fisik dapat menjadi terlalu terfokus pada cedera dan penyakitnya, sehingga kesulitan yang dialami tampak jauh lebih besar daripada yang ditunjukkan oleh bukti medis. Dalam beberapa kasus, hal ini bisa saja dilakukan dengan sengaja untuk menghindari kembali bekerja, tetapi lebih sering terjadi proses yang tersembunyi di mana pekerja terus-menerus memusatkan perhatian pada cederanya, hingga meyakinkan diri sendiri bahwa mereka benar-benar dan permanen mengalami disabilitas. Sering kali anggota keluarga ikut memperkuat kondisi ini dengan terlalu memanjakan pekerja yang cedera serta memberikan perhatian lebih besar daripada ketika individu tersebut masih bekerja.

Peristiwa sebelumnya: Anda telah bekerja dengan Sam yang mengalami nyeri punggung bawah secara berulang akibat mengangkat tong bir saat bekerja sebagai bartender. Sebagai KKK, Anda percaya bahwa Sam telah menjalani periode rehabilitasi yang cukup berhasil dan mampu kembali bekerja pada posisinya dengan modifikasi, sehingga tidak ada tuntutan fisik yang berat. Selain itu, sesuai kesepakatan dengan pihak pemberi kerja, Sam hanya diharapkan melakukan aspek pekerjaan yang ringan, dan hal ini juga didukung oleh dokternya. Namun, setiap kali Anda mengangkat isu untuk kembali bekerja dalam kapasitas tersebut, Sam selalu mengatakan bahwa ia belum siap dan baru akan kembali jika sudah pulih 100%, yakni tanpa nyeri punggung sama sekali.

Sam: "Saya belum siap untuk kembali bekerja. Saya tahu saya harus melakukan beberapa angkat-angkat ringan, seperti sekerat bir, dan 'krek!' punggung saya kambuh lagi. Saya belum siap!"

Keyakinan yang keliru: Sekilas, Sam tampak masuk akal jika menunggu sampai pulih sepenuhnya. Namun, ia juga tampaknya berpegang pada pola pikir seperti, "harus 100 persen atau tidak sama sekali" atau "saya tidak boleh kembali bekerja karena bisa jadi punggung saya akan cedera lebih parah." Pola pikir ini adalah contoh dari pola pikir hitam-putih atau terpolarisasi, di mana seseorang hanya melihat dari sudut pandang yang ekstrem, bukan dari sudut pandang yang lebih seimbang.

Pemikiran korektif: Pikiran seperti ini dapat dianggap sebagai kesalahan atau distorsi kognitif, karena bersifat ekstrem dan merugikan diri sendiri, sehingga menghambat upaya kembali bekerja secara efektif. Sebagai contoh, pemikiran Sam bahwa ia harus berfungsi pada tingkat 100 persen mengandung makna bahwa bila kurang dari itu, ia tidak mampu bekerja sebagai bartender. Keyakinan ini juga mencerminkan aturan yang kaku bahwa kecuali seseorang berada pada kondisi 100 persen, maka tidak mungkin melakukan pekerjaan dengan baik. Dalam kasus Sam, sangatlah tidak realistis baginya untuk merasa bahwa ia harus berada pada 100 persen, sebab hanya sedikit orang yang dalam aktivitas sehari-hari benar-benar bekerja pada tingkat itu secara terus-menerus. Selain itu, ancaman yang dirasakannya tentang kemungkinan cedera punggung yang berulang juga merupakan bentuk distorsi, karena upaya rehabilitasi yang telah dijalannya sudah membekalinya dengan keterampilan dan pengetahuan untuk mencegah cedera punggung, misalnya dengan menggunakan postur tubuh yang benar dan teknik mengangkat beban yang tepat. Cara lain untuk menilai kondisi dirinya adalah dengan mengukur secara objektif kemampuan fungsionalnya terhadap tugas-tugas pekerjaan. Misalnya, Sam kemungkinan dapat bekerja dengan efisiensi 60 persen sebagian besar waktu, yang bisa berarti ia mampu menyelesaikan 80 persen dari tugas pekerjaannya. Sisa 20 persen di mana ia tidak mampu menyelesaikan tugas mungkin adalah waktu yang dihabiskan bersama rekan kerja untuk jangka waktu singkat. Lebih jauh lagi, dengan kembali bekerja, faktor psikososial yang berkaitan dengan pekerjaan justru dapat membantu memperlancar proses rehabilitasi.

Intervensi yang disarankan: Dapat dipahami bahwa Sam mungkin merasa takut kembali bekerja. Rasa takut ini dapat menjadi penghalang utama yang membuatnya sulit beralih dari posisi sebagai pasien pasif menjadi pekerja yang harus berani menghadapi proses pemulihan. Untuk menanggapi rasa takut Sam terhadap kemungkinan cedera ulang, ada baiknya untuk memberikan pemahaman yang berempati terhadap kekhawatirannya:

"Sam, sepertinya kamu masih khawatir bahwa dengan kembali bekerja, kamu bisa saja mengalami cedera punggung lagi dan akhirnya menyebabkan disabilitas yang lebih permanen."

Cara lain untuk menanggapi Sam adalah dengan memperjelas apa arti “100 persen” baginya. Hal ini dapat diperluas untuk memahami bagaimana tingkat kemampuan tersebut berhubungan dengan tuntutan pekerjaan Sam.

“Sam, ketika kamu mengatakan harus berada pada kondisi 100 persen, apa sebenarnya maksudmu? Dengan kata lain, jika kamu berfungsi pada 100 persen, hal-hal apa yang bisa kamu lakukan yang saat ini belum bisa kamu lakukan?”

Akan lebih baik juga bila berfokus pada apa yang saat ini dapat dilakukan Sam. Informasi ini akan berguna untuk memahami kemampuan fungsional Sam saat ini dan bagaimana hal tersebut berkaitan dengan tuntutan pekerjaannya.

Situasi 2: Dr. Stonewall

Konteks: Dr. Stonewall belum memberikan izin medis bagi Joe untuk kembali bekerja, meskipun Joe merasa sangat yakin bahwa ia sudah bisa kembali menjalankan tugasnya sebagai petugas kepolisian. Joe tidak lagi mengalami nyeri punggung selama sebulan terakhir dan percaya bahwa kembali bekerja justru akan menjadi sarana terapi yang baik. Dr. Stonewall berpendapat bahwa Joe sebaiknya beristirahat di rumah selama setidaknya enam hingga delapan minggu sebelum mencoba kembali bekerja.

Peristiwa sebelumnya: Anda sudah berbicara dengan Dr. Stonewall mengenai kemungkinan memberikan izin bagi Joe untuk kembali bekerja. Dr. Stonewall berkata, “Bagaimana jika saya memberi izin pada Joe untuk kembali kerja dan ia kembali mengalami cedera punggung? Saya bisa dituntut karena malpraktik.”

Keyakinan yang keliru: Di satu sisi, Dr. Stonewall tampak melakukan *catastrophizing*, yaitu hampir selalu mengharapkan terjadinya bencana bagi Joe dan/atau dirinya sendiri. *Catastrophizing* atau membayangkan hal terburuk adalah bentuk kesalahan atau distorsi kognitif yang biasanya diawali dengan pertanyaan “Bagaimana jika...?”

Pemikiran korektif: Cara berpikir alternatif mengenai situasi Joe adalah dengan menghitung kemungkinan realistis Joe mengalami cedera ulang atau Dr. Stonewall menghadapi gugatan hukum. Seberapa besar kemungkinan Joe akan mengalami cedera ulang pada punggungnya, terutama bila ia menjalani pembatasan kerja untuk sementara waktu? Kekhawatiran Dr. Stonewall terkait tuduhan malpraktik juga tampaknya tidak realistis. Apa bukti yang mendukung keyakinannya bahwa ia akan dituntut dalam situasi tersebut?

Intervensi yang disarankan: Salah satu cara untuk merespon Dr. Stonewall adalah dengan menjawab kekhawatirannya dengan tidak menghakimi; hal ini membantu menciptakan pemahaman bersama dan membangun hubungan kerja yang baik.

“Dr. Stonewall, sepertinya Anda khawatir bahwa Joe mungkin kembali bekerja terlalu dini. Memang ada kemungkinan ia bisa cedera lagi, tetapi risiko tersebut bisa diminimalkan dengan kembalinya Joe ke pekerjaan secara bertahap dengan penyesuaian yang sudah disiapkan untuknya.”

Ringkasan

Untuk dapat membantu pekerja kembali ke pekerjaan setelah mengalami cedera atau sakit, Koordinator Kembali Kerja memerlukan keterampilan komunikasi dan keterampilan pendampingan yang memungkinkannya menggali hambatan dan menemukan solusi.

Model tiga tahap yang mencakup eksplorasi, perencanaan, dan implementasi dapat memfasilitasi proses ini.

Mendorong pekerja yang mengalami gangguan, penyeliannya, dan rekan kerjanya untuk menggali pemikiran mengenai bagaimana disabilitas memengaruhi kehidupan kerja dan produktivitas dapat mengarah pada pemahaman yang lebih baik bahwa dalam banyak kasus, dengan lingkungan kerja yang sesuai, sebagian besar orang dapat tetap produktif.

Referensi

- Beck, A. T. 1979. New York: New American Library.
- Burns, D. D. 1999. *Feeling Good: The New Mood Therapy*. New York: Avon Books.
- Carkhuff, R. R. 1969a. *Helping and Human Relations Vol. 1: Selection and Training*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Carkhuff, R. R. 1969b. *Helping and Human Relations Vol. 2: Practice and Research*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Carkhuff, R. R. 1972. *The Art of Helping*. Amherst, MA: Human Resource Development Press.
- Carkhuff, R. R., dan W. A. Anthony. 1979. *The Skills of Helping*. Amherst, MA: Human Resource Development Press.
- Carkhuff, R. R., dan R. M. Pierce. 1975. *Trainer's Guide: The Art of Helping*. Amherst, MA: Human Resource Development Press.
- Egan, G. 1976. *Interpersonal Living: A Skills-Contract Approach to Human-Relations Training in Groups*. Monterey, CA: Brooks/Cole Pub. Co..
- Egan, G. 1982. *The Skilled Helper: Model, Skills, and Methods for Effective Helping*. Second Edition. Monterey, CA: Brooks/Cole Pub. Co..
- Egan, G. 1998. *The Skilled Helper: A Problem-Management Approach to Helping*. Sixth Edition. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Pub. Co..
- Friesen, M. N., A. Yassi, and J. Cooper. 2001. "Return-To-Work: The Importance of Human Interactions and Organizational Structures." *Work* 17 (1): 11-22.
- Goldstein, A. P. 1971. *Psychotherapeutic Attraction*. New York: Pergamon Press.
- McKay, M., M. Davis, dan P. Fanning. 1981. *Thoughts and Feelings: The art of Cognitive Stress Intervention*. Richmond, CA: New Harbinger Publications.
- Rogers, C. 1951. *Client-Centered Therapy*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Schafer, W. 1987. *Stress Management for Wellness*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Shrey, D. E. 1995. "Worksite Disability Management and Industrial Rehabilitation: An Overview." Dalam *Principles and Practices of Disability Management in Industry*, disunting oleh D. E. Shrey dan M. Lacerte. Winter Park, FL: GR Press.
- Vroman, K., dan N. MacRae. 2001. "Non-Work Factors Associated with Musculoskeletal Upper Extremity Disorders in Women: Beyond the Work Environment." *Work* 17 (1): 3-9.
- Wallace, S. 2001. *Stress, Depression and Return to Work (Workshop Manual)*. Port Alberni, BC: National Institute of Disability Management.



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.