

Modul

T

# Mengevaluasi Program Manajemen Disabilitas & Menilai Proses Kembali Kerja



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		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 © 2011, 2010, 2005. The National Institute of Disability Management and Research, 4755 Cherry Creek Road, Port Alberni, BC, V9Y 0A7 CANADA. Seluruh Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang. Dilarang memperbanyak atau menggunakan sebagian atau seluruh karya ini, yang dilindungi oleh hak cipta, dalam bentuk atau cara apa pun—grafik, elektronik, atau mekanik, termasuk fotokopi, rekaman suara, rekaman video, atau sistem penyimpanan dan pengambilan informasi—tanpa izin tertulis dari penerbit.

## **Daftar Isi**

<b>Gambaran Umum</b>	<b>1</b>	Siapa yang akan melakukan evaluasi?	17
Tujuan	2	Pendekatan kuantitatif dan kualitatif	18
Latihan	2	Memilih atau mengembangkan alat pengukuran	18
Tugas	2	Mengumpulkan data	19
<b>Pengantar</b>	<b>3</b>	Menganalisis informasi	19
<b>Evaluasi hasil</b>	<b>5</b>	Menyiapkan laporan dan mengedarkan temuan	20
Analisis biaya-manfaat	6		
Survei	8	<b>Mengevaluasi program kembali kerja individu</b>	<b>24</b>
<b>Evaluasi proses</b>	<b>9</b>	Analisis biaya manfaat tentang program kembali kerja individu	25
Wawancara dan Kelompok Fokus	10	<b>Ringkasan</b>	<b>27</b>
<i>Benchmarking</i>	11	<b>Referensi</b>	<b>28</b>
Audit	12		
<b>Survei Kepuasan</b>	<b>13</b>		
<b>Proses evaluasi</b>	<b>16</b>		
Peran dan tujuan dan sasaran	16		

## Gambaran Umum

*Evaluasi seharusnya tidak hanya mengukur hal-hal yang penting bagi suatu organisasi, tetapi juga hal-hal yang penting bagi orang-orang di dalamnya.*

Evaluasi dapat dilakukan untuk berbagai alasan—menentukan apakah suatu program harus dibuat (sebagai bagian dari penilaian kebutuhan); menentukan apakah suatu program bermanfaat dan harus dilanjutkan; atau, seperti yang sering terjadi dalam manajemen disabilitas, memperoleh informasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan program.

Evaluasi hasil (*outcome evaluation*) menjawab pertanyaan apakah tujuan dan hasil yang diinginkan program tercapai. Hasil yang diinginkan dapat berkisar dari mengurangi durasi ketidakhadiran terkait disabilitas hingga meningkatkan kepuasan pegawai terhadap program. Evaluasi hasil biasanya bersifat kuantitatif—artinya, didasarkan pada data numerik yang dikumpulkan tentang ketidakhadiran dan biaya, atau pada skor instrumen pengukuran seperti survei pegawai.

Evaluasi proses (*process evaluation*) dapat menjawab pertanyaan mengapa program mencapai atau tidak mencapai tujuan dan hasil yang diinginkannya. Evaluasi ini sering kali bersifat kualitatif dan berdasarkan observasi, analisis dokumen, dan wawancara yang luas. Hal ini dapat menghasilkan informasi yang berharga, tetapi sulit untuk dinilai dan mungkin tidak memberikan ketepatan statistik.

Analisis kualitatif dalam evaluasi program berguna evaluasi hendak mempelajari secara mendalam beberapa aspek program, termasuk yang mungkin kurang konkret (misalnya, hambatan yang dirasakan untuk kembali bekerja). Analisis kuantitatif umumnya lebih berguna ketika yang dibutuhkan adalah jawaban yang presisi dan dapat dipertanggungjawabkan berdasarkan data yang luas.

Evaluasi proses dengan metode kualitatif dapat berguna untuk mengidentifikasi komponen program yang dapat dieksplorasi lebih detail melalui evaluasi hasil dan studi kuantitatif. Misalnya, hasil kelompok diskusi terfokus menunjukkan bahwa kekurangan pengetahuan tentang alat bantu berakibat pegawai menjalani pelatihan ulang yang tidak perlu untuk pekerjaan atau karier baru. Merujuk hasil ini, dapat dilakukan survei kuantitatif dengan signifikansi statistik untuk mengukur tingkat pengetahuan di antara para pengambil keputusan dan untuk menentukan apakah ada kesenjangan yang memengaruhi proses kembali kerja.

Evaluasi merupakan komponen mendasar dari praktik yang baik di ketiga tingkat kegiatan manajemen disabilitas, dan dapat berfokus pada:

- ▶ Pegawai individu—pengembangan dan implementasi rencana kembali kerja
- ▶ Organisasi—perencanaan dan operasi, penyusunan kebijakan dan prosedur, penganggaran, pemantauan
- ▶ Masyarakat—pengembangan kebijakan yang melindungi pegawai, mengurangi kecelakaan, dan menurunkan biaya bagi pembayar pajak.

## ***Mengevaluasi Program Manajemen Disabilitas & Menilai Proses Kembali Kerja***

Orang-orang yang tanggung jawab utamanya berfokus pada pengembalian individu ke pekerjaan mungkin memiliki perhatian utama pada evaluasi keberhasilan rencana kembali kerja dan implementasinya, serta keseimbangan antara biaya dan manfaat. Praktisi manajemen disabilitas yang terlibat dalam administrasi program juga ingin mengevaluasi hasil yang dicapai oleh program secara keseluruhan dan bagaimana dampaknya terhadap tujuan organisasi. Evaluasi juga dapat dilakukan di tingkat perundang-undangan untuk menentukan efektivitas peraturan dan program pemerintah.

Modul lokakarya ini akan berfokus pada evaluasi program dan rencana individu.

### ***Tujuan***

Setelah menyelesaikan modul ini, peserta diharapkan mampu untuk:

- ▶ Menjelaskan alasan evaluasi program.
- ▶ Menjelaskan mengapa dan kapan berbagai jenis evaluasi program digunakan.
- ▶ Mengevaluasi kembalinya seseorang ke tempat kerja.
- ▶ Menyiapkan rencana evaluasi untuk suatu program atau kegiatan program.
- ▶ Menjelaskan komponen-komponen laporan evaluasi.

### ***Latihan***

Peserta akan membahas berbagai permasalahan evaluasi.

### ***Tugas***

Peserta akan mengembangkan survei atau rencana evaluasi program.

## Pengantar

*Evaluasi program dapat didefinisikan sebagai proses sistematis untuk menyediakan informasi tentang nilai suatu program dalam rangka pengambilan keputusan.*

Evaluasi dilakukan untuk menentukan apakah suatu program perlu tetap ada, terus didanai, atau lebih sering dilakukan untuk mengidentifikasi area yang dapat ditingkatkan. Banyak organisasi menggunakan filosofi perbaikan berkelanjutan, yang meyakini bahwa program manajemen disabilitas yang memadai dapat menjadi program yang baik, dan program manajemen disabilitas yang sudah baik dapat menjadi program yang sangat baik sekali. Area yang dapat menjadi sasaran peningkatan meliputi:

- ▶ Hasil—apakah program mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan yang telah ditetapkan (misalnya, lebih banyak orang kembali bekerja; mereka kembali lebih cepat daripada yang seharusnya; biaya disabilitas menurun; atau tingkat cedera menurun).
- ▶ Proses—cara pelaksanaannya efektif dan minim pemborosan sumber daya (misalnya, komunikasi dan arus informasi, pengembangan kebijakan, implementasi teknologi bantu, pengumpulan data).
- ▶ (Evaluasi proses adalah istilah untuk evaluasi yang berfokus pada apakah praktik dan prosedur dijalankan sebagaimana mestinya, apakah efisien dan diterima dengan baik, dan apakah menimbulkan konsekuensi yang tidak terduga. Pertanyaan yang mungkin terjawab oleh evaluasi semacam itu dapat mencakup apakah mayoritas khalayak sasaran telah tercapai, layanan diberikan sesuai dengan jadwal atau nilai-nilai budaya masyarakat yang dilayani, atau kualitas layanan sesuai dengan yang dibayangkan pada awalnya.)
- ▶ Kepuasan Klien (misalnya, adakah aspek program yang dianggap sangat berharga oleh pegawai atau yang membuat mereka tidak nyaman).

Evaluasi kepuasan klien umumnya dianggap sebagai bentuk evaluasi proses. Namun, jika pertanyaannya jelas dan ukuran sampel (angka) cukup besar, data dari berbagai survei atau wawancara terkadang dapat dianalisis dengan metode kuantitatif untuk mendapatkan temuan yang signifikan secara statistik mengenai apa yang dipikirkan orang tentang program dan apa yang mereka hargai.

Evaluasi merupakan bagian penting dari administrasi program manajemen disabilitas karena:

- ▶ Menentukan apakah program telah memberikan dampak yang diinginkan/diharapkan.
- ▶ Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk membenarkan program dan mendapatkan dukungan untuknya.
- ▶ Mengidentifikasi apakah standar program diterapkan secara ketat karena sering kali setelah jangka waktu tertentu, orang-orang yang terlibat mungkin telah berubah; kondisi internal dan eksternal mungkin telah berubah; atau orang-orang mungkin lupa atau mengabaikan kebijakan dan prosedur yang ditetapkan karena suatu alasan.

## ***Mengevaluasi Program Manajemen Disabilitas & Menilai Proses Kembali Kerja***

- ▶ Mengidentifikasi apakah ada kebutuhan untuk perubahan karena konsekuensi yang tidak terduga, teknologi atau praktik baru, atau hambatan yang awalnya tidak diperkirakan.
- ▶ Menentukan apakah orang-orang di tempat kerja merasa puas dengan program tersebut.

Program manajemen disabilitas yang efektif menjadwalkan evaluasi program formal secara berkala. Meskipun evaluasi menyeluruh mungkin tidak dilakukan setiap tahun, pemantauan program akan dilakukan secara berkelanjutan—misalnya, pemeriksaan triwulanan terhadap indikator kinerja utama, seperti jumlah orang yang tidak masuk bekerja karena disabilitas jangka pendek. Selain itu, penilaian elemen program tertentu dapat dilakukan jika terdapat indikasi adanya masalah (misalnya, jika sebagian hasil survei kepuasan pegawai yang kembali bekerja menunjukkan bahwa kurangnya dukungan dari rekan kerja membuat proses kembali kerja menjadi lebih sulit).

Keunggulan tidak hanya menghasilkan kepuasan dan kebanggaan, tetapi juga memberikan manfaat bagi organisasi atau orang-orang yang dilayani. Ini mencakup manfaat nyata seperti biaya yang lebih rendah, keuntungan yang lebih tinggi, dan peningkatan produktivitas—serta manfaat tidak nyata seperti peningkatan moral, iklim hubungan antara pegawai dan manajemen yang lebih baik, dan secara umum dipandang secara internal dan eksternal sebagai perusahaan yang merupakan tempat kerja yang baik. Meskipun manfaat nyata sering kali lebih mudah diukur daripada manfaat tidak nyata, keduanya dapat dianalisis untuk membentuk fondasi bagi peningkatan program manajemen disabilitas.

## **Model Logika Program**

Model logika program sering kali dibuat sebagai bagian dari pengembangan program baru dan yang diperbarui atau direvisi dari waktu ke waktu, meskipun model ini dapat dibuat kapan saja ketika suatu organisasi ingin memetakan hubungan antara aktivitas dan hasil yang diinginkan. Model logika program adalah diagram alir atau diagram yang mengidentifikasi hasil program, aktivitas yang akan mengarah pada pencapaian hasil tersebut, dan hubungan antar komponen program. Model ini memberikan dasar untuk evaluasi hasil dan proses.

Model logika program akan mengidentifikasi tujuan, seperti mengurangi jumlah hari absen pegawai akibat cedera dan penyakit, serta tujuan atau target spesifik seperti pengurangan sepuluh persen selama periode satu tahun. Model ini akan mengidentifikasi asumsi—misalnya, intervensi dini akan menghasilkan kembalinya pegawai lebih awal daripada yang seharusnya, atau bahwa pendekatan multi-aspek untuk kembali bekerja, yang tidak hanya mencakup perawatan kondisi fisik yang mendasarinya, tetapi juga dukungan untuk kebutuhan psikologis, finansial, atau sosial, akan meningkatkan keberhasilan kembali kerja. Model logika program akan menguraikan komponen program yang merespons asumsi-asumsi ini (misalnya, memastikan bahwa pegawai yang kembali bekerja didukung dengan memasukkan informasi umum tentang program kembali kerja dalam orientasi pegawai baru dan mempersiapkan rekan kerja untuk kembalinya individu tertentu melalui pembinaan atasan yang mencakup informasi tentang rencana, peran rekan kerja dalam rencana kembali kerja, apa yang harus dilakukan jika muncul masalah, dan penjelasan tentang bagaimana semua orang mendapatkan manfaat dari keberhasilan rencana tersebut).

Tujuan/target/sasaran yang ditetapkan memberikan tolok ukur untuk mengukur apakah program atau aspek-aspek program telah mencapai hasil yang diinginkan. Dengan membandingkan proses dan prosedur yang direncanakan dengan kegiatan dan strategi aktual, evaluator dapat menentukan apakah kegiatan program dilaksanakan sesuai harapan. Jika proses dan prosedur telah diubah, keputusan dapat dibuat tentang apakah perubahan perlu diadopsi secara formal karena telah memungkinkan staf untuk memenuhi tujuan dan hasil yang diharapkan, atau apakah niat awal perlu ditegakkan untuk meningkatkan hasil, atau proses dan prosedur baru perlu dikembangkan.

## Evaluasi hasil

*Penerapan program baru atau perubahan terhadap program yang sudah ada perlu diketahui nilainya bagi organisasi dan pegawai, ataupun kontribusinya terhadap pencapaian tujuan dan sasaran program. Hal ini bisa menjadi penting agar program terus didukung dan sumber daya yang telah dikeluarkan dapat dijustifikasi.*

Evaluasi hasil menjawab pertanyaan apakah tujuan dan hasil yang telah ditetapkan untuk suatu program telah tercapai. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, pelaksana program dan pengembang rencana evaluasi akan memulai dengan pernyataan misi, tujuan, hasil yang diharapkan, dan target program. Mereka akan mengidentifikasi kondisi yang ada pada saat program dimulai atau diubah, dan memutuskan bagaimana mengukur kondisi tersebut setelah jangka waktu tertentu terlewati.

Tujuan biasanya merupakan pernyataan umum yang diturunkan dari pernyataan misi departemen atau organisasi. Sebuah tujuan, misalnya, berkontribusi terhadap efektivitas organisasi dengan mengurangi biaya disabilitas. Sasaran merupakan pernyataan yang lebih spesifik yang menjelaskan cara suatu departemen mengetahui apakah tujuan tersebut telah tercapai. Misalnya, sasaran dapat berupa penurunan jumlah hari total disabilitas jangka pendek untuk semua pegawai sebesar dua persen dalam tiga tahun ke depan. Umumnya, sasaran memiliki kriteria yang menentukan bagaimana keberhasilan akan diukur—misalnya, penurunan sebesar dua persen. Kriteria juga terkadang disebut target atau indikator kinerja. Sering kali terdapat pula kerangka waktu yang mengidentifikasi periode waktu di mana objektif (hasil yang diharapkan) tersebut seharusnya tercapai.

Kondisi yang ada di awal program dikenal sebagai data dasar (*baseline*). Data dasar dapat mencakup:

- ▶ Jumlah orang yang absen (tidak bekerja) berdasarkan berbagai jenis tunjangan disabilitas (asuransi disabilitas jangka pendek, asuransi disabilitas jangka panjang, kompensasi pegawai)
- ▶ Rata-rata lama ketidakhadiran berdasarkan jenis tunjangan disabilitas yang diterima
- ▶ Rata-rata lama ketidakhadiran menurut jenis cedera atau penyakit
- ▶ Biaya disabilitas tahunan (biaya asuransi disabilitas, serta biaya yang diakibatkan oleh disabilitas untuk lembur, pegawai sementara, penurunan produktivitas)
- ▶ Biaya program (jika ada pada saat data dasar dikumpulkan) termasuk pos-pos seperti gaji Koordinator Kembali Kerja dan biaya rutin seperti ruang, peralatan, perangkat lunak, atau biaya untuk pengembalian individu yang ditanggung oleh pemberi kerja seperti renovasi atau alat bantu
- ▶ Jumlah orang dalam organisasi dan jumlah yang dilayani oleh program
- ▶ Data demografi
- ▶ Jumlah dan jenis cedera dan penyakit.

Data awal (*baseline*) dapat dikumpulkan secara internal atau diperoleh secara eksternal—misalnya, perincian berdasarkan jenis semua biaya medis tambahan dapat disediakan oleh perusahaan asuransi selama individu tersebut tidak teridentifikasi atau tidak dapat diidentifikasi.

Dalam beberapa kasus, ketika sebuah program dimulai, organisasi mungkin belum memiliki *baseline*. Semua bentuk ketidakhadiran mungkin dikelompokkan menjadi satu, sehingga mustahil diketahui berapa banyak orang yang tidak hadir karena cedera atau penyakit yang menyebabkan disabilitas yang seharusnya dapat dilayani dengan bantuan kembali kerja, dan berapa hari ketidakhadiran tersebut disebabkan oleh sakit flu ringan atau karena alasan lain. Ketidakhadiran karena cedera di tempat kerja mungkin tidak dipilah dari ketidakhadiran karena sakit atau cedera non-kerja. Ketidakhadiran mungkin tidak dipilah berdasarkan departemen. Dalam situasi ini, program manajemen disabilitas mungkin dapat memperoleh beberapa data dari organisasi eksternal yang dapat digunakan untuk menyusun *baseline*. Misalnya, organisasi kompensasi pegawai mungkin dapat memberikan rata-rata industri untuk hari-hari tidak bekerja karena cedera di tempat kerja. Badan ini juga mungkin dapat memberikan statistik tentang klaim organisasi itu sendiri. Perusahaan asuransi lain mungkin dapat memberikan jumlah hari rata-rata tidak masuk kerja akibat cedera atau kondisi kesehatan tertentu dan dalam beberapa kasus mereka mungkin dapat memberikan rincian untuk organisasi.

Setelah data awal diperoleh, data dapat digunakan sebagai pembandingan dari data yang dikumpulkan setelah program atau perubahan program diimplementasikan. Setelah implementasi inisiatif orientasi dan pelatihan baru, apakah jumlah orang yang dirujuk ke program kembali bekerja meningkat? Apakah lebih banyak orang yang mengetahui program ini? Apakah total waktu yang dihabiskan untuk disabilitas jangka pendek berkurang?

Mereka yang melakukan evaluasi harus berhati-hati agar dampak dari kejadian tidak biasa juga diperhitungkan dalam evaluasi hasil. Misalnya, jika terjadi mogok kerja (*lock out*) yang berkepanjangan dalam satu tahun, jumlah hari ketidakhadiran karena kecelakaan kerja dapat berkurang secara signifikan, karena anggota serikat pekerja tidak akan bekerja selama periode ini. Keberadaan tempat kerja di area yang terdampak virus seperti SARS juga dapat mendistorsi statistik penyakit dan disabilitas di tempat kerja. Jika kejadian-kejadian seperti ini penting untuk diperhitungkan dan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan secara statistik perlu diperoleh, praktisi manajemen disabilitas dapat mencari keahlian internal dan bantuan terkait statistik tersebut atau mengontrak konsultan eksternal.

## **Analisis biaya-manfaat**

Bentuk umum evaluasi hasil adalah analisis biaya-manfaat. Dalam situasi ini, biaya program dibandingkan dengan manfaatnya. Jika setelah manfaat dibagi dengan biaya hasilnya lebih besar dari satu, maka terdapat rasio biaya-manfaat yang positif.

Manfaat dapat berwujud (penurunan biaya) atau tidak berwujud (semangat kerja pegawai naik). Namun, analisis biaya-manfaat hanya mengukur manfaat berwujud— intinya, uang yang berhasil dihemat dengan kembali bekerjanya pegawai lebih awal dari yang seharusnya. Penting untuk mengetahui perbedaan antara penghematan biaya, yang merupakan manfaat, dan biaya. Meskipun jumlah penurunan biaya kompensasi pegawai setelah implementasi program manajemen disabilitas merupakan manfaat, jumlah uang yang dibelanjakan untuk mengoperasikan program manajemen disabilitas merupakan biaya.

Manfaat paling mudah diukur melalui pengurangan biaya berbagai bentuk asuransi disabilitas. Ini mungkin termasuk menurunkan:

- ▶ Premi asuransi (atau tingkat pengalaman yang lebih rendah atau rabat yang lebih tinggi)
- ▶ Cadangan yang diperlukan jika perusahaan membiayai sebagian dari pendapatan disabilitas yang diberikan kepada pegawai
- ▶ Biaya administrasi (biaya yang ditagih, biasanya oleh perusahaan asuransi, untuk mengelola sebagian dari akomodasi).

Namun, yang sama pentingnya adalah biaya tambahan yang dapat timbul ketika pegawai yang berpengalaman tidak hadir. Uang yang dihemat ketika individu kembali bekerja lebih awal dari biasanya dapat mencakup pengurangan biaya untuk:

## *Mengevaluasi Program Manajemen Disabilitas & Menilai Proses Kembali Kerja*

- ▶ Lembur jika diminta oleh rekan kerja ketika pegawai tidak hadir
- ▶ Rekrutmen dan pelatihan pegawai baru dan sementara
- ▶ Upah dan gaji pegawai sementara
- ▶ Peningkatan waktu pengawasan yang dibutuhkan untuk pegawai baru dan sementara.
- ▶ Hilangnya produktivitas karena tingkat keahlian atau kecepatan produksi menurun akibat ketidakhadiran pegawai yang sangat terampil dan berpengalaman.

Angka-angka ini tidak dimiliki oleh banyak praktisi manajemen disabilitas, sehingga individu yang bertanggung jawab atas administrasi program kembali kerja harus bekerja sama dengan departemen lain, terutama departemen sumber daya manusia, untuk mendapatkan data. Cara setiap organisasi melacak ketidakhadiran dan biaya terkait ketidakhadiran akan bervariasi. Sebagian organisasi dapat melacak ketidakhadiran akibat disabilitas menurut departemen atau pekerjaan. Organisasi lain mungkin dapat memberikan perkiraan biaya departemen ketika seorang pegawai terampil harus digantikan sementara atau permanen. Salah satu perkiraan industri adalah bahwa “perusahaan menanggung biaya tambahan sebesar \$1,50 akibat gangguan ketenagakerjaan untuk setiap dolar dari klaim disabilitas yang dibayarkan” (Drug Benefit Trends, 1999). Studi lain menunjukkan bahwa membayar lembur kepada pegawai lain untuk mengisi kekosongan yang ditinggalkan oleh pegawai yang cedera dapat menghabiskan biaya satu setengah hingga dua setengah kali lipat gaji pokok dari individu yang absen. (Wojcik, 1997)

Dalam penyusunan rasio biaya manfaat untuk program ini, biaya mencakup semua pengeluaran program manajemen disabilitas, termasuk:

- ▶ Upah dan manfaat bagi staf program (misalnya, Koordinator Kembali Kerja)
- ▶ Biaya penyesuaian yang dibayarkan oleh pemberi kerja (misalnya, alat bantu, layanan konsultasi spesialis, penyedia layanan kesehatan medis)
- ▶ Biaya terkait operasional komite manajemen disabilitas
- ▶ Biaya tahunan untuk perangkat lunak, perangkat keras, dan perlengkapan kantor
- ▶ Biaya infrastruktur (perkiraan biaya untuk mendukung program seperti menyediakan ruang bagi pegawai atau layanan keuangan seperti akuntansi dan penerbitan cek).

Dalam beberapa kasus, biaya dan manfaat infrastruktur diperkirakan dan digabungkan dengan upah melalui gaji tahunan Koordinator Kembali Kerja dan dikalikan dua. Angka ini merupakan estimasi jumlah biaya yang dikeluarkan organisasi untuk menyediakan layanan kembali kerja.

Sebuah studi yang dilakukan perusahaan asuransi menemukan bahwa rata-rata perusahaan menghabiskan 8,3 persen dari total penggajian untuk biaya disabilitas. Dari jumlah tersebut, 4,03 persen dialokasikan untuk biaya disabilitas langsung (cuti sakit, disabilitas jangka pendek, disabilitas jangka panjang, dan premi asuransi dari Workers' Compensation Board/WCB), 3,08 persen dialokasikan untuk “biaya tersembunyi seperti yang terkait dengan penggantian pegawai yang cedera” (Wojcik, 1997), dan hanya 1,2 persen yang dihabiskan untuk manajemen disabilitas. Sebuah studi oleh Watson Wyatt dan Washington Business Group on Health pada tahun 1997 memperkirakan biaya disabilitas langsung sebesar 6,3 persen dari penggajian, biaya lembur, biaya penggantian pegawai sebesar 7%, dan biaya akomodasi sebesar 1% dari penggajian (Business Finance, 2000). Kedua studi ini memprakirakan bahwa peningkatan jumlah uang yang dihabiskan untuk pengelolaan disabilitas akan secara tidak proporsional menurunkan biaya disabilitas langsung dan tidak langsung.

Umumnya, sebuah organisasi dapat mengharapkan penghematan dengan menerapkan program manajemen disabilitas. Sebuah studi perusahaan asuransi (Insurance.com, 2004) menemukan bahwa:

- ▶ Pegawai yang dibantu dalam perencanaan dan implementasi kembali kerja dapat bekerja lagi 2,7 minggu lebih cepat daripada waktu kembali kerja rata-rata, sehingga menghemat biaya perusahaan sekitar \$810 per klaim.

### *Mengevaluasi Program Manajemen Disabilitas & Menilai Proses Kembali Kerja*

- ▶ Dengan intervensi dini, pegawai yang kembali bekerja selama tahap disabilitas jangka pendek adalah 47 persen lebih tinggi.
- ▶ Dengan intervensi dini, klaim yang berlanjut hingga tahap disabilitas jangka panjang berkurang 33 persen.

Analisis biaya-manfaat sering kali disiapkan untuk individu yang kembali bekerja dengan biaya dan manfaat departemen yang dihitung secara pro rata. Meskipun secara kolektif ini dapat menjadi bagian dari evaluasi, analisis tersebut umumnya dibuat untuk menunjukkan bahwa biaya kembali bekerja individu tersebut dapat dibenarkan atau untuk membandingkan biaya berbagai jenis akomodasi. Beberapa organisasi mungkin ragu untuk membayarkan alat bantu dan teknologi seperti pel dan ember anti bengkok, tetapi analisis biaya-manfaat biasanya akan menunjukkan bahwa biaya tersebut dapat dibenarkan.

## **Survei**

Dalam beberapa kasus, survei digunakan untuk menentukan apakah tujuan program telah tercapai. Survei dapat digunakan untuk mengukur tujuan, seperti meningkatkan kesadaran akan program sebesar dua puluh persen selama satu tahun, atau meningkatkan kepuasan pegawai terhadap program sebesar tiga puluh persen selama tiga tahun.

Ketika survei digunakan untuk mengukur hasil yang mungkin berdampak signifikan terhadap perencanaan dan operasional organisasi, Koordinator Kembali Kerja mungkin dapat berkonsultasi dengan individu di departemen lain jika mereka tidak memiliki latar belakang dalam analisis statistik, atau dengan konsultan eksternal. Penting untuk dapat menentukan jumlah peserta survei dan persentase kuesioner yang perlu dikembalikan untuk memastikan bahwa hasil survei signifikan secara statistik. Jika tidak semua orang di tempat kerja disurvei, beberapa proses diperlukan untuk memastikan bahwa kelompok yang disurvei merupakan sampel acak.

## **Evaluasi proses**

*Mengetahui bagaimana dan mengapa komponen suatu program memengaruhi keberhasilannya penting dalam meningkatkan program atau mempertahankan kualitasnya.*

Evaluasi proses memberikan informasi tentang efektivitas berbagai komponen program dan apakah komponen tersebut mendorong proses kembali kerja atau justru menimbulkan hambatan. Meskipun evaluasi proses juga berlandaskan pada tujuan dan sasaran, metode evaluasi kualitatif lebih sering digunakan. Metode-metode ini meliputi wawancara, diskusi kelompok terfokus, observasi, analisis dokumen, dan dalam beberapa kasus, survei. Sering kali, jumlah orang yang diwawancarai atau jumlah observasi tidak dimaksudkan untuk memberikan hasil yang signifikan secara statistik, melainkan memberikan panduan tentang arah yang harus diambil. Temuan-temuan ini dirancang untuk meningkatkan program atau mempertahankan kualitas. Banyak orang menganggap bahwa program manajemen mutu menggabungkan fitur-fitur evaluasi proses. (Royce, Thayer, Padgett & Logan, 2001)

Jika belum ada kebijakan yang dibuat, evaluasi proses dapat digunakan untuk menentukan proses apa yang saat ini sedang diikuti dan apa kekuatan serta kelemahan proses tersebut. Jika ada kebijakan dan prosedur formal, evaluasi proses digunakan untuk memastikan apakah kebijakan tersebut diikuti, jika tidak, mengapa tidak, apakah ada konsekuensi yang tidak terduga dari kebijakan tersebut, atau apakah kebijakan tersebut berkontribusi pada efektivitas program.

Evaluasi hasil dan evaluasi proses sering kali digunakan secara bersamaan. Jika evaluasi hasil menunjukkan bahwa hanya lima puluh persen orang yang menerima bantuan kembali bekerja yang benar-benar bertahan bekerja selama lebih dari setahun sebelum kembali ke bentuk asuransi disabilitas, Koordinator Kembali Kerja ingin mengetahui alasannya dan perubahan apa yang diperlukan untuk memastikan bahwa proses tersebut lebih efektif. Sebagai permulaan, ia dapat membentuk dua kelompok fokus atau diskusi—satu untuk mereka yang kembali bekerja dan tetap bekerja, dan satu untuk mereka yang kembali bekerja tetapi tidak dapat melanjutkan pekerjaan. Tujuannya adalah mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang berperan dalam kegagalan kembali bekerja dan faktor-faktor apa yang berkontribusi dapat mempertahankan keberhasilan tersebut. Berdasarkan isu-isu yang muncul selama diskusi kelompok terpumpun, Koordinator Kembali Kerja dapat memutuskan untuk mewawancarai kelompok yang lebih besar; mengembangkan survei; mengamati proses kembali kerja terkini dari perspektif isu-isu tersebut; atau menganalisis berkas-berkas kembali kerja. Proses evaluasi ini akan dilakukan secara metodelis.

Misalnya, ketidakpatuhan terhadap rencana kembali kerja muncul sebagai faktor potensial yang memengaruhi proses kembali kerja. Koordinator Kembali Kerja kemudian dapat menyusun jadwal untuk mengamati secara berkala apa yang terjadi pada pegawai yang kembali bekerja dan formulir untuk menunjukkan apakah pegawai tersebut mematuhi larangan. Temuan bahwa rencana kembali kerja sering kali tidak dipatuhi dapat mengakibatkan keputusan untuk memberikan lebih banyak pelatihan kepada atasan tentang kembali bekerja dan mengembangkan program komunikasi agar rekan kerja memahami alasan kembali kerja dan peran mereka dalam mendukung pegawai yang kembali.

Temuan lain yang mungkin didapatkan dari diskusi kelompok terpusat adalah indikasi bahwa pegawai tidak puas dengan tingkat layanan medis dan layanan lainnya yang diberikan. Koordinator Kembali Kerja dapat menyusun proses untuk mentabulasi jumlah dan jenis layanan yang dirujuk kepada pegawai; mengidentifikasi faktor-faktor apa yang mengakibatkan kepuasan atau ketidakpuasan terhadap penyedia layanan; atau mengevaluasi penyedia layanan.

Atau, sebagai ganti diskusi kelompok, Koordinator Kembali Kerja yang telah rutin menggunakan survei kepuasan dapat mengembangkan metode untuk mengelompokkan faktor-faktor yang menghasilkan kepuasan atau kurangnya kepuasan dan menggunakan faktor-faktor yang paling sering disebutkan sebagai dasar untuk studi lebih lanjut.

Beberapa studi kasus dapat dikembangkan untuk menguraikan pengalaman beberapa pegawai yang kembali bekerja dari sejak saat cedera hingga satu tahun setelah kembali bekerja, sebagai cara untuk mengidentifikasi masalah apa pun dalam proses tersebut.

Evaluasi proses dapat melibatkan tidak hanya analisis tentang apa yang terjadi secara internal, tetapi juga perbandingan dengan organisasi lain atau *benchmarking*. Sebagai alternatif, praktik organisasi dapat dibandingkan dengan standar yang dapat diterima dalam bidang praktik tersebut, yaitu audit.

## **Wawancara dan kelompok terpusat**

Umumnya, wawancara bermanfaat ketika praktisi manajemen disabilitas ingin mendapatkan tanggapan mendalam dari sekelompok kecil orang. Untuk memastikan semua orang memiliki pengalaman wawancara yang sama, sebaiknya buat daftar pertanyaan yang relatif ringkas dan ajukan pertanyaan yang sama kepada semua orang. Namun, pewawancara boleh saja bertanya lebih lanjut untuk mengetahui informasi yang lebih detail. Misalnya, seseorang menyebutkan kerumitan dalam proses rujukan. Tanpa mewawancarai orang lain tentang proses yang sama, tentu akan sulit mengetahui apakah masalah hanya terjadi sekali atau merupakan kejadian umum. Di sisi lain, jika individu yang diwawancarai ditanya tentang layanan yang pernah dirujuk dan seberapa bermanfaat layanan tersebut, dan mereka menjawab “baik” tetapi tampak ragu-ragu, pewawancara dapat mengajukan pertanyaan lanjutan tentang kualitas perawatan, staf, atau komunikasi, tentang tingkat kenyamanan individu saat mengunjungi fasilitas, atau tentang perubahan apa yang dialami setelah perawatan. Idealnya, akan lebih baik untuk memiliki kondisi wawancara yang sama untuk semua orang—misalnya berkomunikasi secara langsung atau melalui telepon dengan semua subjek wawancara, tetapi ada kalanya kedua cara tersebut digabungkan.

Kelompok terpusat biasanya melibatkan enam hingga delapan orang dengan status yang sama. Alasannya adalah orang-orang pada tingkat yang sama dapat berbicara lebih bebas tentang masalah atau tantangan. Selain itu, sifat manusia memang membuat orang-orang dalam suatu organisasi kerja akan tunduk kepada orang lain yang posisinya lebih tinggi. Seorang penyelia, misalnya, akan menunggu pendapat wakil presiden perusahaan sebelum ia sendiri memberikan pendapatnya. Kelompok terpusat dapat menjadi cara yang bermanfaat untuk mendapatkan ide dan perspektif baru karena wawasan dapat muncul ketika berbagai peserta bereaksi terhadap komentar satu sama lain. Kelompok ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi topik yang harus dimasukkan dalam survei atau untuk mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi hambatan untuk kembali kerja. Kegunaan lainnya adalah untuk mendapatkan umpan balik tentang solusi atau perubahan yang diusulkan sebelum menerapkan perubahan tersebut.

Meskipun wawancara mungkin ketat secara statistik atau mungkin tidak—bergantung pada ukuran sampel peserta dan bagaimana mereka dipilih—kelompok fokus jarang memberikan data numerik yang dapat digunakan dengan kepastian statistik apa pun.

Baik orang yang diwawancarai maupun berpartisipasi dalam kelompok fokus, kerahasiaan mereka harus dijamin, dan mereka diberikan penjelasan tentang bagaimana kerahasiaan dijaga.

## Benchmarking

*Benchmarking* adalah proses mengidentifikasi praktik terbaik di suatu bidang, kemudian pelaksanaan serta prosedur praktik itu dibandingkan dengan praktik yang ada di organisasi evaluator.

Proses ini bisa cukup rumit dan membutuhkan pertukaran data serta kunjungan lapangan, atau bisa juga relatif informal dan dilakukan melalui wawancara telepon. Mencari tahu apa yang dilakukan organisasi lain dapat menjadi cara yang sangat berguna untuk mengevaluasi proses administratif dan proses lainnya, serta untuk mengeksplorasi apakah layanan baru perlu ditawarkan atau layanan yang sudah ada perlu diadaptasi. Misalnya, kebijakan dan prosedur apa saja yang sudah ada yang dapat memberikan informasi kepada Koordinator Kembali Kerja tentang penyakit atau cedera pegawai; bagaimana teknologi bantu dievaluasi, diimplementasikan, dan diuji; dan bagaimana penyedia layanan eksternal dievaluasi?

Praktik terbaik adalah praktik-praktik yang telah diidentifikasi sebagai krusial bagi keberhasilan suatu program. Beberapa area yang telah diidentifikasi sebagai praktik terbaik meliputi:

- ▶ Pedoman untuk kontak awal dan intervensi
- ▶ Kebijakan dan prosedur tertulis yang mencakup bidang-bidang seperti perencanaan kerja transisi; proses kembali kerja secara bertahap; bagaimana akomodasi diminta dan diimplementasikan; bank pekerjaan; Pengobatan untuk penyalahgunaan zat
- ▶ Proses manajemen kasus dan apakah proses tersebut mencakup titik kontak pusat untuk informasi dan bantuan terkait
  - manfaat
  - pengobatan dan rehabilitasi
  - sumber daya masyarakat dan layanan pendukung lainnya
  - kembali kerja
- ▶ Pendekatan multidisiplin untuk kembali kerja yang memastikan bahwa kebutuhan pegawai di berbagai bidang dipertimbangkan
- ▶ Rencana dan proses komunikasi untuk menginformasikan pegawai, penyedia layanan, dan pihak lain tentang program
- ▶ Manajemen dokumentasi dan catatan termasuk masalah kerahasiaan, pengumpulan dan analisis data, dan efektivitas perangkat lunak komputer
- ▶ Keterlibatan pegawai-manajemen dan pembangunan konsensus di area manajemen disabilitas
- ▶ Program pencegahan disabilitas termasuk keselamatan, ergonomi, promosi kesehatan, dan keterkaitan dengan program bantuan pegawai
- ▶ Penyakit dan cedera akibat kerja dan non-kerja yang menerima tingkat layanan yang sama
- ▶ Tindak lanjut rencana kembali kerja setelah periode implementasi
- ▶ Prosedur evaluasi program.

Melakukan *benchmarking* dengan program manajemen disabilitas di organisasi lain dapat memberikan ide-ide yang bermanfaat untuk perbaikan. Selain itu, praktisi manajemen disabilitas dapat memutuskan untuk melakukan perbandingan proses-proses tertentu dengan departemen lain, baik di dalam organisasi mereka sendiri maupun di organisasi lain. Misalnya, manajemen kasus yang dilakukan dalam perencanaan kembali kerja dapat dibandingkan dengan manajemen kasus ketika digunakan untuk merencanakan dan menyediakan layanan bagi orang dewasa penerima bantuan sosial. Proses untuk analisis biaya-manfaat program manajemen disabilitas dapat dibandingkan dengan proses yang digunakan dalam program organisasi lain seperti pelatihan atau kesehatan dan keselamatan kerja.

## **Audit**

Audit adalah proses yang menggabungkan standar praktik yang telah ditetapkan melalui penelitian, perbandingan, dan proses evaluatif lainnya. Sebuah standar ditetapkan dan kegiatan program dinilai berdasarkan standar tersebut.

Misalnya, alat audit dapat mencakup pertanyaan tentang apakah:

- ▶ Program manajemen disabilitas memiliki profil tertulis yang mencakup pernyataan misi, nilai-nilai, dan sasaran.
- ▶ Budaya tempat kerja dapat dianalisis untuk melihat apakah hal tersebut menghasilkan sikap positif dan dukungan bagi pegawai yang kembali bekerja setelah cedera atau sakit.
- ▶ Program manfaat dianalisis untuk menentukan apakah program tersebut mendorong atau justru menghambat pegawai yang mengalami cedera atau sakit untuk dapat kembali bekerja.
- ▶ Data tentang hasil program dikumpulkan dan dianalisis.
- ▶ Terdapat interaksi antara program manajemen disabilitas, keselamatan, dan kesejahteraan.

Audit dapat bersifat kualitatif (menentukan apakah struktur dan proses yang tepat telah diterapkan) atau kuantitatif (menggunakan model matematika untuk memberi bobot pada setiap faktor dan menentukan nilai kapasitas yang ada).

Sering kali, audit dilakukan oleh orang-orang yang memiliki keahlian yang bukan bagian dari program manajemen disabilitas organisasi itu sendiri.

## Survei Kepuasan

*Survei kepuasan dapat memberikan informasi tentang pandangan penerima dukungan terhadap program manajemen disabilitas dan bantuan kembali kerja. Survei semacam ini dapat membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan proses tersebut.*

Meskipun sasaran tahunan yang diharapkan mungkin telah tercapai—misalnya, total hari ketidakhadiran dalam suatu organisasi berkurang dua persen—kurangnya dukungan dari pegawai atau adanya elemen-elemen yang tidak menyenangkan atau tidak efektif dapat mengakibatkan masalah di masa mendatang. Klien yang tidak puas dengan program kembali kerja mungkin akan mengeluh kepada rekan kerjanya dan membentuk prasangka negatif yang dapat memengaruhi sikap semua orang yang terlibat dalam program kembali kerja di kemudian hari. Komponen program yang tidak berjalan dengan baik—contohnya, kesenjangan antara pendapatan disabilitas jangka pendek dan jangka panjang atau kegagalan menyediakan berbagai layanan internal dan eksternal untuk mendukung akomodasi—dapat menggagalkan program di masa mendatang.

Survei kepuasan relatif mudah dibuat dan digunakan, dan temuannya dapat bermanfaat dalam mengidentifikasi hambatan untuk program kembali kerja serta elemen-elemen program yang penting bagi pegawai yang kembali dan harus dipertahankan. Jika survei dirancang dengan bantuan dari orang-orang yang ahli dalam analisis statistik, survei tersebut dapat menjadi bagian dari evaluasi hasil. Namun, banyak Koordinator Kembali Kerja hanya menggunakannya untuk memeriksa kualitas pengalaman pegawai yang kembali. Survei kepuasan juga dapat dibuat untuk mengetahui apakah pemangku kepentingan lain seperti atasan atau penyedia eksternal merasa puas.

Survei kepuasan harus relatif singkat agar peserta tidak enggan mengisi dan jumlah respons berkurang. Secara umum, tingkat respons terhadap kuesioner berbasis kertas dan pos tidak tinggi. Meskipun pegawai dapat diminta untuk mengisi kuesioner selama pertemuan dengan Koordinator Kembali Kerja, individu tersebut mungkin terpengaruh oleh kehadiran KKK atau mungkin tidak memiliki cukup waktu untuk memikirkan jawabannya. Mungkin, perlu strategi lain untuk mendorong survei dilengkapi, misalnya dengan memberikan hadiah kepada responden survei kepuasan, seperti tiket film atau undian. Kepantasan hal ini bergantung pada situasi di dalam organisasi masing-masing. Mengirimkan survei kepada orang-orang yang terlayani oleh program tetapi tidak berhasil kembali bekerja juga dapat memberikan informasi yang bermanfaat. Namun, tingkat pengembalian kuesioner yang dikirimkan kepada orang-orang yang tidak dapat kembali bekerja sering kali lebih rendah daripada orang-orang yang berhasil menyelesaikan proses tersebut. Lepas dari tingkat respons yang tidak signifikan secara statistik, atau tidak setinggi yang diharapkan, jawaban responden tetap dapat memberikan petunjuk tentang faktor yang berhasil bagi pegawai yang kembali bekerja dan faktor yang gagal.

Koordinator Kembali Kerja harus menyadari bahwa sering kali terdapat bias terhadap respons yang lebih positif. Klien yang puas lebih cenderung mengisi survei kepuasan dibandingkan mereka yang tidak puas (Royse et al., 2001). Dalam beberapa kasus, klien mungkin khawatir akan dijauhi oleh mereka yang memberikan layanan—dan penelitian menunjukkan bahwa hal ini lebih mungkin terjadi ketika individu diberikan layanan kesehatan dan khawatir akan respons negatif dari penyedia

layanan. Oleh karena itu, setiap masalah yang teridentifikasi harus diselidiki. Ketika terdapat beberapa keluhan tentang masalah yang sama, ini biasanya merupakan indikasi bahwa masalah itu tidak dapat diartikan hanya sebagai pengalaman negatif dari satu individu dan disebabkan oleh alasan di luar kualitas layanan. Para ahli di bidang evaluasi program berpendapat, secara keseluruhan, pemilik program perlu waspada jika tingkat kepuasan adalah kurang dari 75 persen responden.

Nilai survei kepuasan sering kali bukan terletak pada peringkat keseluruhan, melainkan pada peringkat elemen-elemen tertentu dari suatu pengalaman. Elemen-elemen yang secara konsisten dinilai lebih rendah daripada yang lain harus diselidiki. Koordinator Kembali Kerja juga harus mewaspadai perubahan peringkat dari waktu ke waktu. Jika sebuah klinik yang dulunya berperingkat tinggi tiba-tiba mendapat peringkat lebih rendah, hal itu bisa berarti staf yang sangat terampil telah pergi dan digantikan oleh orang-orang yang kurang efektif.

Tugas pertama dalam mengembangkan survei kepuasan adalah menentukan komponen spesifik yang harus dinilai. Apakah KKK ingin menanyakan kepada individu tentang nilai bantuan secara umum atau menanyakan tentang komponen spesifik dari rencana kembali kerja dan implementasinya? Misalnya, responden dapat ditanya apakah puas dengan bantuan yang diterima saat mengisi formulir layanan. Pertanyaan juga dapat disusun sedemikian rupa sehingga meminta responden menyatakan setuju atau tidak setuju dengan pernyataan seperti "Saya kesulitan mengisi beberapa formulir wajib." Jika KKK tidak yakin tentang apa yang harus dimasukkan dalam survei kepuasan, ia dapat mengadakan diskusi kelompok terpusat. Peserta diskusi dapat menyarankan elemen-elemen yang dianggap penting atau menilai poin-poin yang disarankan oleh KKK berdasarkan tingkat kepentingannya. Selain menguji survei pada calon pengguna atau sekelompok kecil pengguna untuk memastikan bahwa pertanyaan mudah dipahami, KKK mungkin dapat meminta komite manajemen disabilitas untuk memberikan komentar, dan, bergantung pada peran komite, juga untuk memberikan persetujuan.

Poin-poin kuesioner biasanya dinilai berdasarkan skala numerik dengan ruang untuk komentar spesifik. Penilaian satu sampai lima umum digunakan, tetapi banyak pengguna lebih menyukai penilaian satu sampai empat atau satu sampai enam karena responden harus memilih antara dapat diterima dan tidak dapat diterima. Angka yang lebih besar umumnya memberikan sensitivitas yang lebih tinggi. Misalnya, penilaian satu sampai empat dapat terdiri dari (1) tidak dapat diterima, (2) perlu perbaikan, (3) baik, dan (4) sangat baik. Penilaian satu sampai enam dapat terdiri dari (1) tidak dapat diterima, (2) perlu banyak perbaikan, (3) perlu sedikit perbaikan, (4) secara umum memenuhi kebutuhan saya, (5) pengalamannya positif, (6) sangat baik sekali.

Pada skala satu sampai lima, penilaian layanan sebagai baik atau sangat baik sekali oleh 75 persen responden yang mengembalikan kuesioner akan memberikan tingkat kenyamanan bagi mereka yang bertanggung jawab atas layanan tersebut. Menangani komponen-komponen spesifik dari suatu layanan berarti bahwa siapa pun yang menjawab kuesioner akan fokus pada komponen-komponen tersebut dan tidak akan lupa untuk mengevaluasi sesuatu yang tak terpisahkan dengan proses tersebut. Namun, informasi yang paling berharga mungkin bisa berasal dari pertanyaan dan komentar terbuka. Pertanyaan seperti "Apa yang berjalan paling baik untuk Anda selama program kembali kerja?" dan "Apa yang paling buruk buat Anda dalam proses kembali kerja?" dapat memberikan petunjuk bermanfaat tentang elemen-elemen program yang penting bagi pengguna dan kemungkinan perubahan yang perlu dilakukan. Pertanyaan lain yang dapat memunculkan ide bagus adalah "Jika Anda dapat mengubah satu hal tentang program (atau layanan) ini, apa yang akan Anda ubah?"

Beberapa aspek proses kembali kerja yang dapat dinilai dalam kuesioner kepuasan klien meliputi:

- ▶ Pengobatan yang diberikan untuk cedera atau penyakit
- ▶ Akomodasi yang diberikan dan bagaimana penerapannya
- ▶ Layanan dan sumber daya eksternal—apakah ditawarkan, sesuai, dan memenuhi harapan
- ▶ Komunikasi dengan organisasi dan penyedia manfaat selama belum bekerja

### ***Mengevaluasi Program Manajemen Disabilitas & Menilai Proses Kembali Kerja***

- ▶ Komunikasi seputar proses perencanaan kembali kerja—apakah prosesnya dijelaskan secara memadai; berupaya mendapatkan sudut pandang dari pegawai yang kembali dan memiliki dampak pada rencana; terdapat kontak berkelanjutan selama fase implementasi

Mungkin juga bermanfaat untuk meminta atasan yang terlibat dalam perencanaan dan implementasi program kembali kerja untuk mengisi survei kepuasan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut mungkin berfokus pada bantuan yang diberikan dalam implementasi, komunikasi, dan tindak lanjut rencana kembali kerja.

Dari waktu ke waktu, kuesioner umum dapat digunakan untuk mengetahui apakah manajemen senior, perwakilan serikat pekerja, dan pegawai pada umumnya mengetahui program ini, mendukungnya, dan puas dengan fitur-fiturnya.

Pada waktu-waktu tertentu, Koordinator Kembali Kerja mungkin ingin menyurvei penyedia layanan eksternal untuk mengetahui apakah mereka puas dengan aspek-aspek program yang memengaruhi mereka.

## Proses evaluasi

*Untuk memastikan bahwa kesimpulan yang diambil dari evaluasi dapat dipertahankan, suatu proses sistematis harus diikuti.*

Perbedaan antara evaluasi dan sekadar menyadari adanya masalah pada suatu bagian dari program manajemen disabilitas adalah, evaluasi menggunakan pendekatan metodis yang mengonfirmasi keberadaan masalah dan mengidentifikasi apa yang berjalan dengan baik. Jika teridentifikasi kesulitan, alat evaluasi juga dapat digunakan untuk mengetahui penyebabnya. Hal ini harus diikuti dengan langkah remediasi dan evaluasi lebih lanjut untuk menentukan apakah perubahan yang telah diterapkan benar-benar telah menyelesaikan atau memperbaiki situasi.

Proses evaluasi meliputi sejumlah langkah penting, termasuk:

- ▶ Menggunakan misi, tujuan, dan sasaran program untuk memberikan arahan tentang apa yang harus dievaluasi.
- ▶ Menentukan secara spesifik apa yang ingin diukur, misalnya apakah
  - hasil yang ditargetkan tercapai
  - sumber daya yang tersedia sesuai dengan hasil yang diinginkan
  - sejauh mana proses dan prosedur yang diinginkan diikuti.
- ▶ Menentukan siapa yang akan melakukan evaluasi.
- ▶ Menentukan apakah pendekatan kuantitatif atau kualitatif.
- ▶ Menentukan alat yang akan digunakan untuk mengevaluasi program atau sebagian dari program.
- ▶ Mengumpulkan data yang dibutuhkan
- ▶ Menganalisis informasinya.
- ▶ Menyiapkan laporan dan menyebarkan temuannya.
- ▶ Menindaklanjuti dengan perubahan dan evaluasi ulang di kemudian hari untuk mengetahui apakah perbaikan telah terjadi.

## Peran dan tujuan dan sasaran

Persiapan evaluasi dimulai pada saat pengembangan program, yaitu bersama dengan penetapan tujuan dan sasaran. Tujuan dan sasaran menentukan tujuan program atau kegiatan, dan apa yang ingin dicapai oleh program. Selain memandu pengembangan komponen program, tujuan dan sasaran juga memberikan arahan untuk evaluasi hasil atau proses.

Misalnya, tujuan program adalah memberikan bantuan kepada pegawai yang mengalami disabilitas untuk kembali ke pekerjaan mereka saat ini atau pekerjaan lain di dalam organisasi. Sasaran, misalnya, memberikan bantuan kembali bekerja kepada setiap pegawai yang memenuhi kualifikasi

untuk dirujuk ke program manajemen disabilitas dalam waktu tiga hari setelah rujukan. Evaluator mungkin memutuskan bahwa mereka akan menentukan apakah semua orang yang dirujuk telah dihubungi dalam waktu tiga hari atau mereka mungkin memutuskan untuk memeriksa sampel acak berkas kasus untuk mengetahui persentase waktu kontak tersebut telah dilakukan dalam jangka waktu yang diinginkan. Hal itu akan menjadi evaluasi hasil. Evaluator juga mungkin memutuskan untuk menggunakan evaluasi proses untuk mengevaluasi kualitas bantuan yang diberikan.

Contoh lain tujuan adalah mengurangi biaya disabilitas, dan sasaran terkaitnya mungkin adalah mengurangi biaya kompensasi pegawai sebesar lima persen selama tiga tahun berikutnya. Untuk mengevaluasi apakah hasil ini telah tercapai, data akan dikumpulkan dan dianalisis. Namun, jika sasaran tidak tercapai, evaluator dapat mengembangkan strategi evaluasi proses untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kegagalan tersebut.

### ***Apa saja yang akan diukur?***

Banyak organisasi tidak menyelesaikan evaluasi program secara menyeluruh dengan evaluasi hasil dan proses dari semua komponen setiap tahun. Sebagai gantinya, organisasi dapat memantau beberapa hasil seperti total hari ketidakhadiran setiap triwulan, dua tahunan, dan tahunan. Hasil lain seperti jumlah orang yang dilayani oleh program dapat dinilai setiap tahun. Evaluasi komponen program tertentu dapat dijadwalkan selama beberapa tahun atau ketika ada indikasi bahwa perbaikan diperlukan.

Rencana evaluasi dapat dimulai dengan daftar poin yang dapat diukur, saran tentang seberapa sering pengukuran tersebut harus dilakukan, dan saran tentang prioritas. Keputusan tentang seberapa komprehensif evaluasi dapat bergantung pada waktu yang tersedia dan, dalam beberapa situasi, ketersediaan dana.

### ***Siapa yang akan melakukan evaluasi?***

Keputusan apakah evaluasi akan diselesaikan secara internal atau eksternal dapat bergantung pada seberapa komprehensif evaluasi tersebut, seberapa kompleks analisis statistik yang dibutuhkan, keahlian apa yang tersedia secara internal, pendanaan apa yang tersedia, dan bagaimana informasi evaluasi akan digunakan.

Jika evaluasi yang komprehensif dan objektif diperlukan, organisasi dapat memutuskan untuk mengontrak evaluator program eksternal.

Jika tujuan evaluasi adalah untuk menetapkan proses pemantauan indikator kinerja utama secara berkelanjutan, Koordinator Kembali Kerja dapat melaksanakan evaluasi dengan memanfaatkan keahlian yang ada di dalam organisasi.

Koordinator Kembali Kerja umumnya harus mampu menyusun dan mengategorikan informasi dari survei kepuasan, memfasilitasi kelompok fokus, dan melaksanakan evaluasi hasil dan proses secara rutin.

Dalam evaluasi, sering kali penting untuk membentuk kelompok penasihat untuk menentukan pertanyaan apa yang akan ditanyakan atau komponen program apa yang harus diperiksa. Masukan tersebut dapat bermanfaat untuk menghindari penggunaan kata-kata yang mungkin menyinggung kelompok budaya tertentu atau sensitif secara politis. Mengumpulkan kelompok yang representatif juga dapat meredakan kekhawatiran yang terkadang muncul selama evaluasi—misalnya, bahwa tujuan sebenarnya dari penelitian adalah untuk menemukan cara memaksa orang kembali bekerja sebelum mereka siap.

## ***Pendekatan kuantitatif dan kualitatif***

Evaluasi kuantitatif menghasilkan skor numerik yang dapat dibandingkan dari tahun ke tahun. Evaluasi ini dapat melibatkan perhitungan sederhana atau kompleks. Misalnya, berbagai komponen suatu program dapat diberikan bobot—yaitu nilai numerik berdasarkan pengukuran kepentingan relatifnya dibandingkan dengan komponen lain. Atau beberapa faktor dapat dihilangkan dari perhitungan selama analisis statistik. Misalnya, rumus matematika dapat digunakan untuk memperhitungkan pengaruh karakteristik pribadi terhadap kembalinya seseorang ke pekerjaan, sehingga hanya pengaruh intervensi tertentu yang diukur. Dampak dari peristiwa yang tidak biasa, seperti pemogokan atau epidemi, dapat disimpulkan. Deviasi standar, yang merupakan model matematika teruji waktu yang menunjukkan seberapa besar perbedaan anggota suatu kelompok secara umum, dapat digunakan untuk mengidentifikasi anomali atau abnormalitas yang secara signifikan lebih tinggi atau lebih rendah daripada yang biasanya diharapkan. Analisis statistik yang canggih terkadang dapat digunakan untuk menentukan sebab dan akibat. (Siapa pun yang pernah mengikuti kelas statistik pasti ingat frasa “Korelasi tidak mengindikasikan sebab-akibat.”)

Sering kali, analisis angka yang rumit tidak dianggap penting. Banyak evaluasi dirancang hanya untuk mengidentifikasi tema-tema penting atau menyoroti masalah atau peluang. Misalnya, dalam serangkaian diskusi kelompok terpumpun, sejumlah pegawai mungkin menyatakan minatnya untuk mendapatkan bantuan dalam mencegah masalah kesehatan. Dalam survei terhadap individu yang terlibat dalam proses kembali kerja, tiga dari lima orang yang mengunjungi klinik nyeri setempat mungkin menyatakan sangat puas dengan bantuan yang mereka terima, sementara dua lainnya melaporkan tingkat kepuasan rata-rata. Hasil ini merupakan indikasi yang baik bagi Koordinator Kembali Kerja, sehingga ia dapat merasa yakin klinik akan berguna untuk pegawai lain yang mengalami nyeri kronis. Namun, karena jumlah responden kecil, angka tadi tidak mungkin digunakan untuk menyimpulkan bahwa 60 persen pasien klinik sangat puas. Contoh lain, delapan dari 30 orang yang disurvei melaporkan bahwa mereka menginginkan lebih banyak bantuan dalam mengisi formulir manfaat. Ini sinyal bahwa administrator program manajemen disabilitas mungkin perlu menyelidiki apakah layanan semacam itu dapat disediakan atau ditingkatkan. Mengingat angkanya yang kecil dan peserta tidak dipilih secara acak, hasilnya tidak dapat digeneralisasikan ke semua pegawai, tetapi tetap memberikan informasi dan arahan yang bermanfaat.

## ***Memilih atau mengembangkan alat pengukuran***

Bergantung pada situasinya, organisasi dapat mengembangkan alat ukurnya sendiri atau menggunakan alat yang telah dikembangkan oleh pihak lain. Misalnya, perangkat lunak Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS) kemungkinan besar akan menyertakan rumus statistik untuk menghitung hasil. Jika dibeli oleh organisasi besar dengan anggaran yang signifikan, perangkat lunak dapat disesuaikan dengan kebutuhan khusus organisasi.

Evaluasi kuantitatif harus memiliki keandalan dan validitas. Keandalan berarti jika evaluasi statistik yang serupa dilakukan oleh orang lain, maka hasilnya juga akan serupa—dengan kata lain, rumus atau tes tersebut konsisten dari waktu ke waktu. Validitas merupakan konsep penting lainnya ketika menyelesaikan penilaian atau evaluasi. Suatu alat atau instrumen pengukuran dikatakan valid jika mengukur yang seharusnya diukur. Validitas dapat menjadi penting ketika menggunakan survei sebagai instrumen pengukuran.

Meskipun beberapa analisis statistik bisa sangat rumit, Koordinator Kembali Kerja seringkali mengembangkan alat ukur sederhana, yang paling sering digunakan untuk evaluasi kualitatif, tetapi terkadang dapat digunakan untuk penelitian hasil kuantitatif jika jumlahnya cukup besar. Ini termasuk survei kepuasan, formulir survei atau wawancara jika aspek tertentu dari suatu program sedang dievaluasi, pertanyaan diskusi untuk kelompok fokus, formulir untuk observasi, atau formulir untuk mengembangkan studi kasus.

## **Mengumpulkan data**

Data dapat dikumpulkan dari berbagai sumber dan tim evaluasi akan bekerja sama dengan berbagai departemen dan manajer untuk mengakses data ini. Jenis data yang dikumpulkan akan bergantung pada apakah evaluasi proses atau hasil direncanakan dan indikator kunci keberhasilan apa yang akan diukur.

Organisasi yang lebih besar akan memiliki sistem sumber daya perusahaan yang relatif canggih yang berisi informasi tahunan tentang berapa banyak orang yang tidak masuk kerja, berapa lama ketidakhadiran mereka, afiliasi departemen, alasan ketidakhadiran, dan apakah ada biaya terkait. Organisasi menengah dan bahkan kecil sebaiknya memiliki beberapa data yang dikumpulkan secara terpusat. Seiring waktu, praktisi manajemen disabilitas dapat bekerja sama dengan orang-orang di bidang sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi informasi untuk memastikan bahwa data yang mereka butuhkan untuk mengevaluasi keberhasilan program dikumpulkan dalam format yang bermanfaat dan tersedia.

Program manajemen disabilitas juga dapat mengumpulkan datanya sendiri secara independen yang memberikan informasi tentang jumlah orang yang dibantu dalam proses kembali kerja mereka dan dapat memperoleh informasi yang bermanfaat melalui survei kepuasan dan survei lainnya.

Pemangku kepentingan eksternal juga dapat menjadi sumber data. Dewan kompensasi pegawai dapat menyediakan statistik bagi organisasi mengenai lama dan biaya ketidakhadiran terkait insiden/kecelakaan kerja. Organisasi riset dapat menerbitkan statistik mengenai biaya rata-rata dan rata-rata waktu tidak masuk kerja untuk cedera dan penyakit tertentu yang dapat digunakan untuk tujuan perbandingan. Organisasi industri dapat menyediakan statistik yang dapat digunakan untuk perbandingan dan evaluasi.

## **Menganalisis informasi**

Sering kali, alat ukur menyediakan dasar untuk analisis. Misalnya, kuesioner untuk level atasan mencakup pertanyaan yang meminta responden memprioritaskan aspek-aspek kembali bekerja yang ingin mereka ketahui informasinya dan membuat daftarnya. Dari jawaban mereka, akan relatif mudah untuk membaca bahwa dari, misalnya, 36 atasan yang disurvei, informasi tentang cara mengawasi kembalinya pegawai secara bertahap ke tempat kerja adalah prioritas pertama bagi 25 orang; informasi tentang alat bantu adalah prioritas pertama bagi tujuh orang; dan informasi tentang menciptakan iklim yang mendukung bagi orang yang kembali bekerja adalah prioritas pertama bagi empat orang. Menilai tingkat kepentingan setiap poin juga mudah dilakukan, meskipun skor hanya memberikan indikasi dan bukan kepastian statistik. Jika ada tujuh poin di dalam daftar, pilihan pertama akan diberi skor tujuh, pilihan kedua akan diberi skor enam, dan seterusnya.

Dalam menganalisis hasil kelompok fokus, fasilitator kelompok akan menuliskan poin-poin yang dibuat untuk setiap pertanyaan. Poin-poin ini dapat dipisahkan menjadi tema-tema seperti ketakutan akan cedera berulang saat kembali bekerja. Untuk evaluasi hasil, analisis sering kali dihasilkan dari perbandingan. Apakah persentase pegawai yang menggunakan manfaat disabilitas jangka pendek pada tahun tertentu lebih besar atau lebih kecil dibandingkan tahun sebelumnya? Apakah lebih besar atau lebih kecil dari rata-rata untuk jenis industri yang sama? Apakah ada peningkatan cedera di satu departemen dari tahun ke tahun, atau peningkatan cedera pada orang yang melakukan pekerjaan yang sama?

Tujuan analisis adalah untuk memberikan indikasi tentang arti angka, skor, atau jawaban tersebut. Misalnya, jika peralatan baru dibeli dan tampak ada korelasi antara orang yang menggunakan peralatan tersebut dan cedera akibat regangan berulang, maka evaluator dapat mempertimbangkan kemungkinan bahwa peralatan tersebut tidak ergonomis dan sesuai dengan tuntutan fisik pekerjaan atau bahwa pegawai tidak terlatih dengan baik untuk menggunakan peralatan tersebut. Dalam rekomendasi, evaluator dapat menyarankan agar dilakukan investigasi lebih lanjut terhadap peralatan baru dan cara penggunaannya.

Contoh lain adalah wawancara survei dengan pegawai dengan disabilitas jangka panjang. Survei dapat menemukan bahwa individu yang kembali bekerja setelah setengah periode disabilitas jangka panjangnya terlewat, dan kemudian melanjutkan pekerjaannya sendiri, lebih khawatir kehilangan tunjangan jika ia kembali bekerja lebih awal dan tidak berhasil dalam proses kembali bekerja. Ini dibandingkan dengan individu yang kembali bekerja sebelum setengah periode. Dalam menganalisis temuannya, evaluator mungkin memeriksa kemungkinan bahwa pegawai tidak memahami ketentuan skema manfaat mereka dan mungkin merekomendasikan agar kontrak asuransi ditinjau ulang untuk memastikan tidak ada penalti atas upaya kembali kerja yang tidak berhasil dan agar pegawai diberikan informasi lebih lanjut tentang apa yang akan terjadi pada mereka dalam keadaan ini.

## **Menyiapkan laporan dan mengedarkan temuan**

Koordinator Kembali Kerja dapat memilih untuk melaporkan evaluasi tertentu atau menggabungkan temuan evaluasi dalam laporan evaluasi tahunan. Laporan evaluasi tertentu kemungkinan besar akan dipilih jika evaluasi tersebut komprehensif dan mencakup berbagai pihak, mulai dari konsultan eksternal dan internal hingga kelompok penasihat. Evaluasi tahunan dapat mencakup informasi tentang indikator kinerja yang dipantau secara berkelanjutan, termasuk jumlah orang yang dilayani, total hari kerja pegawai yang dicakup oleh pendapatan kompensasi pegawai, atau daftar kekuatan dan kelemahan yang dicatat dalam survei kepuasan.

Bahasa yang digunakan dalam laporan harus mencerminkan jenis evaluasi yang diselesaikan. Jika data numerik digunakan, tingkat keyakinan dalam penyajian statistik harus mencerminkan ukuran sampel dan apakah kelompok yang berpartisipasi dalam penelitian benar-benar mewakili seluruh populasi sasaran. Format pelaporan yang umum meliputi:

- ▶ Halaman judul dengan nama penulis dan organisasi
- ▶ Halaman ucapan terima kasih—mengucapkan terima kasih kepada pegawai, manajer, dan kontributor penting lainnya (konsultan, departemen, atau sumber daya lain yang sangat membantu)
- ▶ Ringkasan eksekutif tidak lebih dari dua halaman dengan format poin jika sesuai
- ▶ Pendahuluan yang akan menjelaskan latar belakang
- ▶ Deskripsi tujuan dan ruang lingkup evaluasi
- ▶ Metode yang digunakan selama evaluasi dan alasannya
- ▶ Hasil dan pembahasan temuan (artinya)
- ▶ Kesimpulan dan rekomendasi (kemungkinan tanggapan atas masalah apa pun)
- ▶ Lampiran—dapat mencakup daftar peserta jika sesuai, sumber daya lain yang digunakan, contoh alat bantu jika diperlukan. Daftar orang yang akan menerima laporan evaluasi lengkap sering ditentukan selama fase perencanaan dengan ringkasan laporan yang diberikan dalam buletin dan komponen komunikasi lainnya.

## **Pengantar untuk menetapkan konteks**

Pendahuluan akan memberikan konteks untuk evaluasi—apa tujuan dan kegiatan organisasi, serta isu-isu apa saja yang seharusnya dibahas dalam evaluasi. Pendahuluan harus menunjukkan ukuran perusahaan, jenis pekerjaan yang dilakukan, dan isu-isu yang ingin dibahas dalam evaluasi, karena setiap evaluasi akan terbatas pada cakupannya.

*Lancaster Furniture memproduksi furnitur kayu, termasuk meja makan, lemari, rak buku, dan cetakan kayu untuk konsumen rumah tangga. Perusahaan ini memiliki satu pabrik manufaktur dengan 354 pegawai, total gaji sekitar \$10 juta per tahun, dan penjualan lebih dari \$50 juta. Pegawai bekerja di bagian produksi, pemasaran, pergudangan, dan administrasi. Perusahaan ini didirikan 22 tahun yang lalu sebagai usaha keluarga, tetapi telah berkembang pesat selama bertahun-tahun. Tidak ada serikat pekerja di Lancaster.*

## Mengevaluasi Program Manajemen Disabilitas & Menilai Proses Kembali Kerja

*Perusahaan ini menguntungkan, tetapi wakil presiden di bidang keuangan ingin menurunkan biaya asuransi, termasuk asuransi kerja, seperti kompensasi pegawai dan asuransi disabilitas non-kerja yang diperoleh melalui penyedia asuransi swasta. Ia yakin biaya-biaya yang dibayarkan perusahaan lebih tinggi daripada rata-rata industri.*

*Perusahaan memiliki kebijakan dan prosedur tertulis tentang kembali bekerja, dan hanya ada sedikit keluhan ketika pekerjaan pegawai dimodifikasi untuk memfasilitasi kembalinya pegawai lebih awal.*

*Manajer klaim, yang bekerja di kantor sumber daya manusia, bertanggung jawab atas proses kembali kerja. Jika proses kembali kerja bersifat kompleks, perusahaan akan menghubungi penyedia rehabilitasi pihak ketiga untuk mengawasi proses itu. Pihak ketiga ini adalah anggota Komite Kesehatan dan Keselamatan Kerja, yang menangani keselamatan pabrik. Asisten wakil presiden bidang operasi pabrik adalah salah satu ketua komite, meskipun seorang pegawai produksi—yang juga merupakan ketua komite—adalah pihak yang bertanggung jawab atas sebagian besar kegiatan program K3 di lapangan. Ia mengalokasikan 20 persen waktunya untuk kesehatan dan keselamatan dan telah mengikuti beberapa pelatihan kesehatan dan keselamatan.*

*Sebuah komite dibentuk untuk melakukan evaluasi klaim asuransi yang melibatkan wakil presiden keuangan, wakil presiden sumber daya manusia, manajer klaim yang bertanggung jawab atas pengembalian pegawai ke tempat kerja, dan pegawai produksi yang bertanggung jawab utama untuk program kesehatan dan keselamatan kerja perusahaan.*

*Sebagai bagian dari evaluasi, diputuskan akan dilakukan pencarian informasi tentang perbandingan antara biaya asuransi di perusahaan dengan biaya asuransi di organisasi lain. Komite juga akan membandingkan biaya dari tahun ke tahun selama tiga tahun terakhir dengan tujuan tidak hanya untuk menentukan apakah biaya meningkat, tetapi juga untuk memastikan ketepatan cara pelacakan data.*

Laporan ini menunjukkan bahwa perusahaan tersebut berada pada tahap awal pengembangan kapasitas untuk evaluasi program yang efektif. Situasi lain yang tampak menunjukkan bahwa mungkin mereka memiliki perangkat lunak yang efektif untuk melacak hasil dan bahwa peningkatan tingkat kecelakaan telah mendorong keputusan untuk menggunakan evaluasi guna mengidentifikasi tren terkait penyebab, departemen, peran pekerjaan, dan demografi.

### Tujuan dan lingkup evaluasi

Evaluasi biasanya akan difokuskan pada area yang dianggap penting oleh organisasi atau manajer program atau area yang sudah menimbulkan beberapa kekhawatiran, dengan evaluasi yang dirancang untuk mengonfirmasi apakah persepsi tersebut benar.

*Tujuan evaluasi ini adalah menentukan apakah ketidakhadiran karena disabilitas dikelola secara efektif. Evaluasi ini akan mengidentifikasi apakah biaya disabilitas setara dengan biaya di organisasi serupa dan apakah cedera dan penyakit akibat kerja dan non-kerja telah meningkat, menurun, atau tetap sama selama tiga tahun terakhir.*

*Organisasi akan memperbarui kontrak asuransi disabilitas jangka pendek dan jangka panjang swasta dalam 13 bulan dan kontrak dengan penyedia layanan tersebut untuk Program Bantuan Pegawai dan Keluarga dalam sembilan bulan. Data yang menunjukkan perubahan tingkat ketidakhadiran terkait kondisi kesehatan mental akan berguna sebagai bagian dari negosiasi dengan penyedia layanan ini mengenai biaya dan pertanggungjawaban. Evaluasi akan mengidentifikasi apakah*

- secara keseluruhan jumlah hari ketidakhadiran karena kondisi kesehatan mental telah meningkat, menurun, atau tetap sama selama tiga tahun terakhir*
- durasi rata-rata klaim untuk gangguan kesehatan mental telah berubah selama tiga tahun terakhir*
- penggunaan program EFAP telah meningkat atau menurun selama tiga tahun terakhir.*

\* \* \* \* \*

*Tujuan evaluasi ini adalah membandingkan tren dari tahun ke tahun untuk menentukan apakah telah terjadi penurunan biaya klaim waktu yang hilang.*

*Selain itu, analisis biaya-manfaat sedang dilakukan untuk menganalisis nilai program manajemen disabilitas dengan mengevaluasi apakah biaya disabilitas secara keseluruhan telah menurun sementara pendanaan untuk program manajemen disabilitas tetap berlanjut.*

## **Metode yang digunakan dan alasannya**

Laporan harus menjelaskan metode dan alat yang digunakan untuk melakukan evaluasi, alasan pemilihannya, serta kekuatan dan kelemahan proses yang dipilih. Statistik yang mudah digunakan dapat dipakai untuk membuat perbandingan dari tahun ke tahun atau untuk melakukan analisis biaya-manfaat. Sebagian besar praktisi manajemen disabilitas dapat melakukan analisis jenis ini dengan bantuan dari pemangku kepentingan lain, termasuk mereka yang terlibat dalam pengumpulan dan analisis data serta keuangan.

Memperoleh bukti yang lebih kuat tentang mengapa perubahan terjadi dan apa dampak dari masing-masing faktor yang dapat memengaruhi suatu hasil biasanya memerlukan analisis statistik yang lebih kompleks daripada analisis komparatif. Namun, dengan alat analisis sederhana ataupun kompleks, informasi dapat diperoleh untuk membantu praktisi meningkatkan program manajemen disabilitas.

*Evaluasi akan dimulai dengan diskusi kelompok terpumpun untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang penting dalam upaya kembalinya seseorang ke dunia kerja atau yang menciptakan hambatan. Faktor-faktor ini akan dipisahkan menjadi faktor-faktor yang melibatkan dan tidak melibatkan tempat kerja.*

*Faktor-faktor di tempat kerja akan menjadi dasar kuesioner survei tentang situasi pegawai yang absen atau tidak hadir akibat disabilitas dan tentang pentingnya berbagai faktor. Skala Likert dengan peringkat satu hingga empat akan digunakan. Kuesioner akan diuji coba kepada enam orang dan direvisi untuk menghilangkan ambiguitas. Versi final akan didaftarkan kepada semua pegawai yang mengajukan klaim asuransi disabilitas yang timbul dari gangguan sementara atau permanen selama dua puluh empat bulan terakhir, baik mereka kembali bekerja ataupun tidak.*

*Analisis ini akan melibatkan pembuatan daftar sepuluh faktor teratas yang diidentifikasi oleh pegawai sebagai faktor penting bagi kembalinya mereka bekerja atau rencana kembalinya mereka bekerja. Hambatan yang dihadapi pegawai yang kembali bekerja sebelum enam bulan dan yang tidak akan dibandingkan, termasuk tingkat kepentingannya.*

\* \* \* \* \*

*Jumlah cedera di lantai produksi pada tahun sebelum program pendidikan keselamatan kerja diberikan akan dibandingkan dengan jumlah cedera pada tahun setelahnya. Cedera akan dianggap telah terjadi ketika Formulir Kompensasi Pegawai 7 diajukan.*

## **Hasil dan diskusi**

Bagian laporan ini berisi informasi tentang temuan, maknanya, dan bagaimana organisasi akan menindaklanjutinya. Meskipun hasilnya tidak signifikan secara statistik karena jumlah peserta yang sedikit dan tidak acak, hasil tersebut dapat bermanfaat dalam merencanakan perbaikan dan tindak lanjut.

*Lancaster tidak dapat memperoleh informasi dari perusahaan asuransi disabilitas swasta mereka tentang perbandingan biaya mereka dengan perusahaan lain di industri yang sama. Organisasi tersebut diberikan angka keseluruhan untuk bisnis di Amerika Utara yang menunjukkan bahwa klaim terkait kesehatan mental meningkat dan bahwa perusahaan yang kecil pun perlu melakukan intervensi kesehatan untuk membantu pegawai dengan masalah yang umum didiagnosis, seperti kecanduan, kecemasan, dan depresi sebelum mereka mencapai titik pengajuan klaim. Mereka juga perlu mengembangkan proses kembali kerja yang dapat memberikan bantuan yang tepat kepada orang-orang yang tidak dapat bekerja karena kondisi kesehatan mental. Langkah selanjutnya*

### **Mengevaluasi Program Manajemen Disabilitas & Menilai Proses Kembali Kerja**

*adalah memperoleh beberapa data dasar mengenai total hari ketidakhadiran setiap tahunnya bagi pegawai yang telah beralih ke disabilitas jangka pendek dan jangka panjang, mengidentifikasi dan menerapkan beberapa komponen program yang dapat dimasukkan dalam inisiatif kesejahteraan dan menyiapkan sistem pengumpulan data yang akan memungkinkan perusahaan melacak ketidakhadiran karena disabilitas secara lebih efektif.*

*Organisasi kompensasi pegawai dapat memberikan informasi yang lebih rinci tentang biaya kecelakaan kerja dan bagaimana biaya tersebut dibandingkan dengan biaya kecelakaan kerja di perusahaan sejenis. .... Statistik kecelakaan di Lancaster mendekati rata-rata industri, sehingga tujuan ke depannya adalah mengurangi jumlah kecelakaan sebesar sepuluh persen dalam dua tahun ke depan. Komite evaluasi bermaksud membentuk tim untuk melakukan perbandingan aspek keselamatan dengan perusahaan manufaktur non-serikat pekerja lainnya guna mengidentifikasi perubahan yang dapat dilakukan terhadap praktik yang ada.*

## ***Mengevaluasi program kembali kerja individu***

***Keberhasilan program manajemen disabilitas didasarkan pada seberapa sukses program tersebut dalam mengembalikan individu ke dunia kerja.***

Evaluasi hasil dan proses berperan dalam menentukan keberhasilan kembalinya pegawai ke tempat kerja. Selain menjawab pertanyaan “Apakah pegawai tersebut mampu kembali bekerja?”, bentuk umum evaluasi hasil yang digunakan dalam menilai kembalinya pegawai ke tempat kerja adalah analisis biaya-manfaat. Dalam kebanyakan kasus, Koordinator Kembali Kerja akan mempertimbangkan gambaran biaya-manfaat dari perspektif organisasi, tetapi mungkin juga penting untuk mengidentifikasi manfaat bagi pegawai dengan kembali ke pendapatan upah penuh lebih awal dari yang diharapkan.

Analisis biaya-manfaat berguna tidak hanya dalam evaluasi tetapi juga dalam perencanaan kembalinya pegawai ke tempat kerja karena dapat memberikan justifikasi finansial awal untuk biaya akomodasi pegawai yang mengalami cedera atau penyakit serius. Setelah program kembali kerja diimplementasikan, analisis biaya-manfaat akhir memeriksa dan memastikan bahwa manfaatnya memang lebih besar daripada biayanya. Analisis biaya-manfaat setelah selesainya program kembali kerja juga dapat menjadi bentuk evaluasi proses karena memberikan gambaran yang jelas tentang apakah komponen rencana dan biaya berubah selama fase implementasi. Perubahan tidak selalu menjadi tanda bahwa perencanaan tidak efektif karena banyak rencana kembali kerja diadaptasi selama fase implementasi dan pemantauan serta adaptasi ini merupakan ciri kualitas dalam kembali kerja.

Evaluasi proses dapat mengidentifikasi apakah ada masalah yang muncul yang memengaruhi proses kembali kerja, yang mungkin mengindikasikan kesenjangan dalam koordinasi layanan atau masalah dalam akomodasi (misalnya, kurangnya dukungan dari rekan kerja, hambatan arsitektur, masalah keuangan, depresi atau stres keluarga, kesulitan mendapatkan transportasi ke dan dari tempat kerja, ketidakmampuan untuk melanjutkan kegiatan rekreasi). Evaluasi proses dapat memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan seperti:

- ▶ Apakah ada layanan atau dukungan yang belum diberikan yang seharusnya bermanfaat?
- ▶ Apakah pegawai yang kembali menerima layanan yang tidak perlu atau kurang bermanfaat atau yang kualitasnya tidak memenuhi syarat untuk memberikan manfaat yang diharapkan?
- ▶ Apakah penyesuaian telah diterapkan sesuai harapan dan jika tidak, mengapa?
- ▶ Jika penyesuaian tidak berhasil dan pegawai tidak dapat mempertahankan aktivitas kerja, apa yang terjadi?

Evaluasi kembali kerja individu tidak boleh hanya berfokus pada masalah, tetapi juga harus menunjukkan apa yang berjalan dengan baik dan apa yang penting bagi pegawai karena aspek-aspek ini harus dipertahankan atau dalam beberapa kasus diperluas atau diformalkan.

Informasi ini sering kali diperoleh dari survei kepuasan, tinjauan berkas kasus pegawai sebelum ditutup, atau wawancara keluar informal dengan pegawai tersebut.

## **Analisis biaya dan manfaat terhadap program kembali kerja individu**

Biaya dan manfaat program manajemen disabilitas dan kembali kerja tidak selalu mudah dihitung secara individual. Biaya adalah uang yang dikeluarkan untuk program kembali kerja. Manfaat adalah penghematan yang diharapkan atau diterima ketika seorang pegawai dapat kembali bekerja lebih awal dari yang seharusnya.

Metode umum untuk menghitung analisis biaya-manfaat bagi individu yang kembali bekerja adalah dengan memperkirakan pendapatan disabilitas yang akan diterima individu tersebut jika ia tidak kembali dan membandingkannya dengan semua biaya kembali bekerja. Meskipun hal ini umumnya dapat membuktikan adanya nilai pengembalian, namun tidak selalu mencerminkan biaya dan manfaat pemberi kerja karena dalam kebanyakan kasus, perusahaan asuransi yang bertanggung jawab atas penggantian upah dan banyak dari biaya akomodasi.

### **Biaya program kembali kerja**

Dari sudut pandang organisasi pemberi kerja, biaya kembali kerja meliputi waktu yang dihabiskan oleh Koordinator Kembali Kerja dan akomodasi atau biaya lain untuk kembali kerja yang ditanggung oleh pemberi kerja.

Biaya bantuan dari Koordinator Kembali Kerja perlu dianalisis sehingga biaya operasional program dapat diketahui. Ini berarti akan memperhitungkan tidak hanya upah dan manfaat, tetapi juga waktu yang dihabiskan KKK untuk pelaksanaan program, ditambah peralatan, material, ruang kantor, dan sebagian biaya layanan administrasi umum yang disediakan oleh organisasi. Cara perhitungan kasarnya adalah dengan menggandakan upah per jam KKK dan mengalikannya dengan jumlah jam yang dihabiskan untuk tugas-tugas KKK.

Biaya lain yang mungkin dikeluarkan oleh pemberi kerja meliputi biaya penilaian atau pengobatan yang dibayarkan oleh pemberi kerja, peralatan yang dibayar oleh pemberi kerja (atau biaya administrasi jika dibebankan ketika perusahaan asuransi menanggung biaya peralatan), renovasi atau penghapusan penghalang jika diperlukan, atau waktu istirahat untuk janji temu.

### **Manfaat program kembali kerja**

Manfaat program kembali kerja terletak pada penghematan uang karena individu kembali bekerja lebih awal dari yang biasanya. Manfaat mencakup penghematan uang dalam bentuk biaya disabilitas langsung (biaya penggantian pendapatan pegawai) dan biaya disabilitas tidak langsung (lembur tambahan, pengganti sementara, rekrutmen, pelatihan dan pengawasan tambahan, serta hilangnya produktivitas).

Dengan demikian, langkah pertama adalah memperkirakan berapa lama pegawai biasanya akan absen dan mengurangi waktu absen yang diharapkan atau aktual dengan bantuan program kembali kerja untuk memperkirakan berapa hari absen yang tidak digunakan. Dalam banyak kasus, perusahaan asuransi atau organisasi lain dapat memberikan perkiraan rata-rata waktu absen dari pekerjaan akibat cedera tertentu. Dengan kata lain, jika seorang pegawai tidak dapat menjalankan pekerjaannya dengan kondisi struktur saat ini karena robekan otot rotator, berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk pulih?

Langkah kedua adalah memperkirakan penghematan dalam biaya disabilitas langsung. Salah satu cara untuk melakukan ini adalah dengan membagi biaya tahunan yang dikeluarkan organisasi untuk menyediakan pendapatan disabilitas (cuti sakit, biaya premi STD, LTD, dan WCB, atau biaya asuransi mandiri) dengan jumlah hari absen pada tahun terakhir untuk mendapatkan perkiraan biaya per hari absen. Angka ini penting karena biaya kompensasi pegawai umumnya meningkat seiring dengan tingkat ketidakhadiran, dan bahkan kontrak disabilitas jangka pendek dan jangka panjang, ketika diperbarui, mungkin ketidakhadiran dan tingkat penggunaan asuransi akan sensitif.

Kemudian, kalikan perkiraan biaya harian untuk mengasuransikan pegawai terhadap disabilitas/cacat dengan jumlah hari yang diperkirakan akan dihemat, dan Anda akan mendapatkan perkiraan penghematan biaya disabilitas langsung.

Faktanya, meskipun banyak perusahaan mungkin tidak terlalu memperhatikan biaya disabilitas tidak langsung seperti penurunan produktivitas ketika pegawai berpengalaman tidak hadir atau biaya perekrutan dan pelatihan seseorang untuk menggantikan pegawai yang cedera saat mereka tidak masuk kerja, penghematan yang lebih signifikan dapat diperoleh dengan mengurangi biaya-biaya ini. Biaya disabilitas tidak langsung harus dihitung secara pro rata per hari atau diperkirakan berdasarkan studi industri.

Misalnya, perkiraan yang umum diterima adalah bahwa biaya disabilitas tidak langsung berkisar antara 1,5 hingga 2,5 kali upah harian pegawai (Drug Benefit Trends, 1999). Dengan demikian, perkiraan penghematan biaya disabilitas tidak langsung dapat diperoleh dengan memperkirakan berapa hari ketidakhadiran yang akan berkurang dengan kembalinya pegawai untuk bekerja lebih awal, dikalikan dengan pendapatan disabilitas pegawai per hari, dan dikalikan dua lagi.

Penghematan = (biaya disabilitas langsung per hari x hari ketidakhadiran yang berkurang) + (biaya disabilitas tidak langsung x hari ketidakhadiran yang berkurang)

Biaya = (Biaya Koordinator Kembali Kerja + Biaya Akomodasi)

Jika hasil pembagian penghematan dengan biaya-biaya tersebut adalah angka yang lebih besar dari satu, maka rasio biaya-manfaatnya positif. Misalnya, jika biaya kembali kerja adalah \$1.000 tetapi penghematannya \$3.000, maka rasio biaya-manfaatnya adalah 3 atau angka yang akan sangat menarik bagi sebagian besar pemberi kerja.

Setelah penghematan dan biaya-biaya diperkirakan, Koordinator Kembali Kerja dapat membuat formulir atau lembar kerja yang dapat digunakan untuk semua analisis biaya-manfaat individual.

Sebagian besar Koordinator Kembali Kerja akan membuat estimasi biaya saat menyelesaikan rencana kembali kerja. Mereka juga akan melacak dan melengkapi biaya ini selama periode implementasi rencana. Estimasi manfaat lebih jarang dikerjakan. Bagi pemberi kerja, pengembalian pegawai dengan disabilitas sementara dan permanen adalah bentuk kepatuhan undang-undang yang mewajibkan penyesuaian, karena ketentuan dalam perjanjian kerja bersama, atau karena pemberi kerja merasa itu perbuatan baik yang harus dilakukan dan bukan karena menarik secara finansial. Namun, hasil analisis biaya-manfaat untuk pengembalian kerja individual biasanya menunjukkan alasan ekonomi untuk kembali bekerja dan dapat meningkatkan dukungan untuk pengeluaran alat bantu atau modifikasi ergonomi.

Pemberi kerja tidak akan selalu memilih akomodasi termurah jika akomodasi yang lebih mahal memiliki rasio biaya-manfaat yang positif dan lebih mungkin mempertahankan keuntungan dalam jangka waktu yang lebih lama. Misalnya, beberapa pemberi kerja enggan mengeluarkan beberapa ratus dolar untuk perangkat lunak pengenalan suara, karena tidak menyadari bahwa biayanya tidak seberapa dibandingkan dengan manfaatnya.

Umumnya, analisis biaya-manfaat diselesaikan sebelum dan sesudah rencana kembali kerja diimplementasikan dan berkas kasus ditutup. Periode implementasi akan bergantung pada jenis cedera yang dialami individu, tetapi sebagian besar periode implementasi berkisar antara enam minggu hingga enam bulan. Koordinator Kembali Kerja yang dapat memeriksa kembalinya pegawai setelah satu tahun, delapan belas bulan, dan dua tahun, akan dapat mengumpulkan data tentang apakah program kembali kerja bertahan, dan jika tidak, mengapa. Informasi ini dapat berguna dalam mempertahankan dan meningkatkan praktik kembali bekerja dan dalam menjustifikasi biaya kembali bekerja.

## **Ringkasan**

*Evaluasi program merupakan bagian penting dalam mengelola program manajemen disabilitas.*

Evaluasi program dalam manajemen disabilitas penting karena memberikan informasi tentang apakah program mencapai tujuan dan sasaran, proses dan prosedurnya efektif, berbagai pemangku kepentingan merasa puas, dan apakah program memberikan kontribusi yang berharga bagi organisasi.

Evaluasi dapat dilakukan terhadap hasil atau proses, atau keduanya. Evaluasi hasil sering kali melibatkan analisis kuantitatif dan alat ukur yang memberikan informasi yang andal dan valid secara statistik yang dapat diperoleh dengan bantuan keahlian internal maupun eksternal. Evaluasi yang dirancang untuk menjustifikasi kebutuhan suatu program atau untuk menentukan apakah target yang telah tercapai akan membutuhkan bukti numerik yang kuat.

Evaluasi kualitatif dapat memberikan informasi tentang efektivitas proses dan prosedur atau mengidentifikasi hal-hal penting bagi pengguna dan bagaimana mereka memandang kualitas layanan yang diberikan. Evaluasi tersebut dapat didasarkan pada survei kepuasan, analisis dokumen dan berkas, observasi terjadwal, wawancara dengan pemangku kepentingan, atau wawancara kelompok fokus. Evaluasi kualitatif dapat menyoroti masalah sebelum memengaruhi hasil atau menjawab pertanyaan mengapa hasil belum tercapai. Evaluasi juga dapat menunjukkan kekuatan dan komponen program yang perlu dipertahankan atau ditingkatkan.

## **Referensi**

- Drug Benefit Trends. (1999) 11(8):6 BH-12 BH, *Workplace Burden of Depression*. Cliggott Publishing. (2004). Diakses dari internet pada 2 November 2004, [http://www.medscape.com/viewarticle/416911\\_3](http://www.medscape.com/viewarticle/416911_3)
- Royce, D.; Thyer, B.A.; Padgett, D.K.; dan Logan T.K.. (2000). *Program Evaluation: an Introduction*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Sammer, J. (2000). "Back to Work Breakthrough". *Business Finance*. Diakses dari internet pada 2 November 2004, <http://www.businessfinancemag.com/magazine/archives/article.html?articleID=1356&pg=1>
- Wojci, J. (1997). "Employers Likely to See a Boom in Disability Costs". *Business Insurance*. Diakses dari internet pada 2 November 2004, <http://www.vpainc.com/about/pdf/disability1297.pdf>



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.*