

Pendahuluan

Globalisasi dan kemajuan teknologi saat ini yang berkembang semakin pesat membuat masyarakat dapat mengakses segala hal dengan lebih mudah. Keterbukaan akses membuat masyarakat sebagai konsumen menjadi lebih selektif ketika memilih produk dan jasa serta menuntut permintaan yang tinggi dari perusahaan. Perusahaan dituntut memiliki nilai tambah agar dapat bertahan dan terus bersaing di era saat ini, caranya adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia di dalamnya. Menurut Hasibuan (2002), manajemen sumber daya manusia perlu dilakukan perusahaan karena sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam menjalankan suatu organisasi. Adanya perencanaan sumber daya manusia dapat membuat karyawan memiliki kinerja optimal dan target dalam organisasi dapat maksimal sehingga tujuan organisasi tercapai.

Definisi kinerja menurut Luthans (2005) adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Karyawan dengan kinerja baik dapat membuat target perusahaan tercapai, kinerja yang buruk dari karyawan akan mempengaruhi karyawan lainnya terutama dalam pencapaian target perusahaan. Kinerja karyawan dapat dikatakan baik atau buruk dipengaruhi oleh faktor non manusia atau manusia. Faktor non manusia misalnya mesin rusak, bahan baku terlambat, iklim organisasi dan budaya organisasi yang tidak kondusif. Faktor manusia dapat berupa kompetensi, pengetahuan, ketrampilan, komitmen dan semangat kerja (Wirawan,2008). Aspek kinerja menurut Hasibuan (2006) antara lain prestasi kerja, kepemimpinan, kedisiplinan, kerjasama, kepribadian serta tanggung jawab. Kinerja dikatakan baik jika aspek dalam kinerja juga baik. Jika faktor yang memengaruhi kinerja buruk, maka aspek dalam kinerja juga akan terpengaruh, sehingga kinerja juga akan buruk. Faktor yang terpenuhi dengan baik membuat aspek kinerja baik sehingga kinerja akan meningkat.

Organisasi X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa penjualan dan distribusi, layanan umum serta infrastruktur telekomunikasi. Visi misinya adalah memperkuat pondasi dan percepatan pengembangan bisnis, peningkatan profesionalisme, pengintegrasian dan pengontrolan proses bisnis.

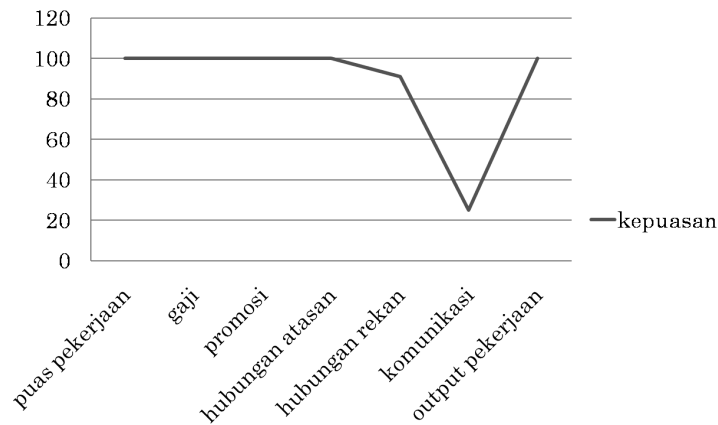
Sebagai suatu organisasi, organisasi X memiliki target yang harus dicapai setiap tahunnya. data pencapaian target organisasi X wilayah Semarang :

Tabel 1. Tabel Realisasi Target

Divisi	Target Jan 16	Realisasi (%)	Target Feb 16	Realisasi (%)	Target Mar 16	Realisasi (%)
Sales & distribusi	14,450	87%	14,980	85%	15,275	93%
General service	1,800	79%	1,850	83%	1,920	89%
Telco	2,100	80%	2,070	86%	2,115	91%
Finance	6,115	85%	6,300	84%	6,436	92%
HR	6,115	85%	6,300	84%	6,436	92%

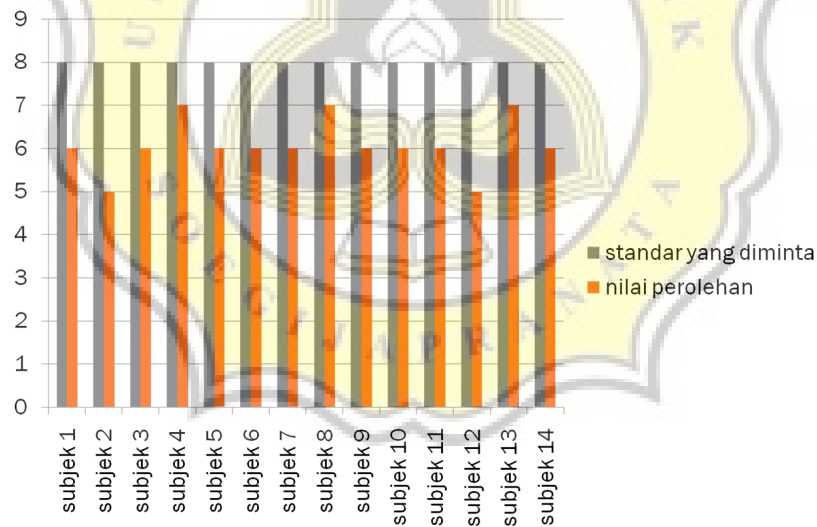
Data tersebut memaparkan bahwa ada permasalahan target, yaitu target belum terpenuhi. Selain pencapaian target yang belum terpenuhi, ada beberapa permasalahan yang ditemukan dalam organisasi antara lain komplain dari *customer project* dan molornya *deadline* projek. Target yang tidak tercapai dan komplain yang diperoleh menunjukkan bahwa kinerja karyawan kurang optimal. Kinerja yang kurang optimal dapat menimbulkan efek negatif pada perusahaan.

Penyebab kinerja karyawan yang tidak optimal kemudian diidentifikasi peneliti dengan beberapa cara, antara lain dengan menyebarkan kuesioner, interview dengan atasan dan melihat data hasil penilaian kinerja karyawan. Berdasar hasil kuesioner kepuasan kerja yang disebarkan kepada 20 karyawan, didapatkan hasil karyawan tidak puas dengan komunikasi yang ada dalam perusahaan. Hal ini senada dengan hasil wawancara dengan *general manager* yang menunjukkan ada masalah kinerja karyawan terkait dengan hubungan antar divisi. Permasalahan nyata seringkali ada kesalahan komunikasi antar divisi *support* dan bisnis. Supervisor HR dan perwakilan staf juga mengatakan sering terjadi masalah komunikasi antar divisi dan rekan kerja yang menghambat kinerja mereka sehingga target belum tercapai. Hasil analisa kuesioner dapat dilihat di gambar berikut:



Gambar 1. Grafik Hasil kuesioner kepuasan kerja

Kantor pusat melakukan penilaian kinerja pada karyawan secara periodik. Hasil penilaian kinerja yang dilakukan pada karyawan menunjukkan adanya kekurangan dalam aspek komunikasi. Sebanyak 14 staf masih memiliki gap dari nilai standar komunikasi yang diharapkan oleh perusahaan. Berikut data karyawan yang masih memiliki gap pada aspek komunikasi:



Gambar 2. Hasil penilaian kinerja aspek komunikasi karyawan

Berdasarkan data dan identifikasi yang telah dilakukan, diketahui bahwa kinerja karyawan yang tidak optimal disebabkan karena komunikasi karyawan tidak efektif. Organisasi tidak dapat berjalan baik tanpa adanya komunikasi. Komunikasi yang efektif dapat membuat karyawan memahami pekerjaan lebih

baik dan lebih puas dalam pekerjaan (Davis dan New Strom, 1996). Adanya komunikasi efektif dapat membuat kerja karyawan dalam divisi menjadi lebih baik, sehingga penting bagi karyawan untuk dapat berkomunikasi secara efektif di tempat kerja. Mulyadi (2009) menjelaskan bahwa pengaruh komunikasi verbal sangat besar dalam membangun hubungan antar pribadi. Kecakapan seseorang dalam menyampaikan gagasan dengan empati dapat membuat orang dapat menyampaikan pesan dengan lebih jelas dan santun, sehingga pesannya diterima dan lawan bicara merasa dihargai.

Komunikasi pada anggota organisasi merupakan aspek yang krusial dan penting untuk diperbaiki. Komunikasi yang baik antar karyawan akan mampu meningkatkan kemampuan kerjanya, sehingga kinerja suatu organisasi menjadi lebih baik. Didukung oleh pernyataan Permatasari (2007), bahwa jika anggota tim tidak berkomunikasi dengan efektif, maka terus menerus akan memungkinkan timbulnya konflik dalam tim. Kaitan antara komunikasi efektif dengan kinerja karyawan dapat dilihat di beberapa penelitian berikut. Rajhans (2012) meneliti mengenai komunikasi dan kinerja di perusahaan Vanaz, diitemukan bahwa Vanaz mengimplementasikan berbagai cara efektif dalam komunikasi organisasi yang berkontribusi untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja mereka serta *loyalty* pada perusahaan.

Kinerja yang buruk dalam organisasi dapat diatasi dengan pelatihan. Pelatihan akan efektif jika karyawan yang mendapat pelatihan adalah karyawan yang belum optimal ketrampilan dan pengetahuannya serta memiliki kekurangan pada suatu aspek tertentu dilihat dari penilaian kinerja. Setelah penyebab rendahnya kinerja diketahui, rencana perbaikan atau pengembangan karyawan disusun dan kemudian dilaksanakan. Jika faktor manusia yang menjadi penyebabnya, maka dapat ditanggulangi dengan konseling, pelatihan maupun pendisiplinan karyawan. Mondy (2010) mengatakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan langkah lanjutan dalam rangka meningkatkan kompetensi karyawan dan performa organisasi. Pelatihan merupakan rangkaian kegiatan yang bertujuan membuka potensi peserta untuk memaksimalkan efektifitas peserta dalam pekerjaan (Yeung, 2001). Pelatihan meliputi pemberian pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan karyawan dalam mengerjakan tugas atau pekerjaan, termasuk perubahan perilaku yang diharapkan oleh