

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuasi eksperimental. Penelitian eksperimental adalah penelitian yang observasinya dilakukan terhadap efek dari manipulasi peneliti terhadap satu atau sejumlah variabel penelitian. Metode kuasi eksperimental adalah metode dimana penelitian dilakukan dengan melakukan manipulasi yang bertujuan untuk mengetahui akibat manipulasi terhadap perilaku individu yang diamati (Latipun,2002). Manipulasi disini adalah pemberian pelatihan komunikasi efektif pada karyawan organisasi X.

Identifikasi Variabel Penelitian

1. Variabel tergantung : kinerja karyawan
2. Variabel bebas : pelatihan komunikasi efektif

Definisi Operasional

1. Kinerja Karyawan

Pada penelitian ini, definisi operasional kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh fungsi atau indikator suatu pekerjaan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Data kinerja diperoleh dari form penilaian kinerja milik perusahaan yang terdiri dari aspek kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, pengetahuan tentang pekerjaan, ketelitian, efisiensi, tanggung jawab, kerja sama, komunikasi, orientasi pada pelanggan dan loyalitas.

2. Pelatihan Komunikasi Efektif

Pelatihan komunikasi efektif merupakan suatu upaya sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap kerja mengenai kesadaran akan komunikasi organisasi, proses dan arus aliran komunikasi para karyawan, hambatan komunikasi, pemahaman karakteristik pribadi dan identifikasi masalah kinerja karyawan. Pelatihan akan dilaksanakan dalam waktu sehari selama 8 jam.

Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah 14 karyawan tetap yang berada di kantor cabang X Semarang. Penentuan subjek pelatihan dilakukan dengan metode *purposive non random sampling*, yaitu pemilihan sampel yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan (Azwar,2004). Ciri subjek :

1. Hasil penilaian kinerja aspek komunikasi masih kurang dari standar nilai (lihat tabel 2).
2. Merupakan karyawan tetap.
3. Bersedia mengikuti seluruh proses penelitian

Desain eksperimen

Desain eksperimen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *one group pretest-posttest design*. Desain ini menggunakan satu kelompok subyek dengan melakukan pengukuran sebelum dan setelah perlakuan pada subjek. Perbedaan kedua hasil pengukuran tersebut dianggap sebagai efek perlakuan (Latipun,2002). Dapat digambarkan sebagai berikut:



O1 (X) O2

Keterangan :

O1 : *pre test*

X : pelatihan komunikasi efektif

O2 : *post test*

Metode Pengumpulan Data

1. Dokumentasi. Dengan metode ini, peneliti mengumpulkan data dari dari dokumen yang sudah ada, seperti data penilaian kinerja yang sudah ada di dokumen perusahaan.

2. Tes pengetahuan komunikasi. Tes pengetahuan komunikasi digunakan sebagai dasar pengumpulan data untuk *level learning*. Tes diberikan sebelum dan sesudah pelatihan untuk mengetahui sejauh mana pengetahuan peserta pelatihan.
3. Skala Perilaku. Skala perilaku digunakan sebagai dasar pengumpulan data untuk evaluasi *level behavior*. Skala ini akan diisi oleh atasan langsung dari peserta pelatihan. Tes diberikan sebelum dan sesudah pelatihan untuk mengetahui sejauh mana perubahan perilaku peserta pelatihan.
4. Kuesioner evaluasi pelatihan. Kuesioner digunakan sebagai dasar pengumpulan data untuk evaluasi pelatihan *level reaction*. Kuesioner digunakan untuk mengetahui *feedback* dan reaksi peserta selama mengikuti pelatihan.
5. Wawancara. Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang digunakan untuk lebih mendalami responden secara spesifik yang dapat dilakukan dengan tatap muka ataupun komunikasi menggunakan alat bantu komunikasi (Sugiyono,2013). Wawancara dalam penelitian ini dilakukan untuk mengumpulkan data awal penelitian, menggali informasi mengenai permasalahan dalam organisasi dan *follow up* pasca pelatihan.

Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

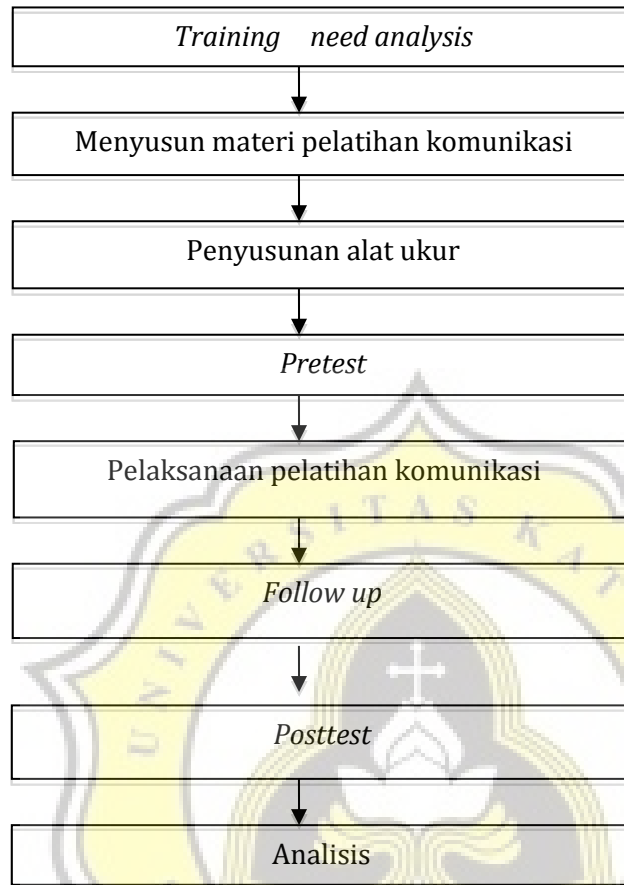
Penelitian ini menggunakan alat ukur berupa penilaian hasil kinerja karyawan. Hasil kinerja diperoleh dari penilaian kinerja karyawan. Alat ukur dinyatakan valid ketika telah disahkan dan digunakan dalam organisasi.

Intervensi

Intervensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pelatihan komunikasi efektif. Peneliti merangkum teori dari beberapa ahli antara lain Muhammad, Harold Lasswell, Thoha, Pace dan Faules serta Robbins mengenai komunikasi sebagai dasar teori pelatihan komunikasi efektif.

Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian dapat dijelaskan dengan bagan berikut ini:



Bagan 3. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

pada tahap identifikasi ini, peneliti bertujuan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang akan diberikan pada peserta. Identifikasi kebutuhan pelatihan dilakukan dengan wawancara *general manager*, supervisor HRD dan staf perwakilan divisi mengenai kinerja karyawan khususnya target yang tidak tercapai. Dilakukan pula survey kepuasan kerja karyawan pada 20 orang karyawan. Hasil identifikasi adalah sebagai berikut:

- a. Dari analisis organisasi diperoleh bahwa di organisasi X cabang Semarang mengalami permasalahan kinerja tidak optimal.

- b. Hasil survey kepuasan kerja yang dilakukan pada 20 karyawan menunjukkan hasil 75% karyawan tidak puas dengan komunikasi antar divisi dalam organisasi.
 - c. Sebanyak empat belas karyawan belum memenuhi nilai standar aspek komunikasi dalam penilaian kinerja.
 2. Penyusunan materi pelatihan disesuaikan dengan hasil analisa kebutuhan pelatihan yang diperoleh dan dengan berkonsultasi dengan pembimbing dan supervisor HRD.
 3. Penyusunan Alat Ukur
 - a. Skala perilaku komunikasi diisi oleh atasan karyawan untuk melihat kemampuan dalam berkomunikasi ketika bekerja.
 - b. Tes pengetahuan komunikasi diberikan pada karyawan sebelum dan sesudah pelatihan untuk mengetahui peningkatan pengetahuan mengenai komunikasi. Item soal berjumlah 15 item yang berisi unsur komunikasi, alur komunikasi, arah aliran komunikasi, hambatan komunikasi serta prinsip komunikasi efektif.
 - c. Skala evaluasi *level* reaksi pada pelatihan komunikasi diberikan dan diisi oleh karyawan yang mengikuti pelatihan komunikasi efektif. Skala ini untuk mengetahui evaluasi peserta mengenai materi pelatihan, penguasaan dan kecakapan trainer, sarana prasarana, keterlibatan peserta, serta usul dan saran bagi pelaksana pelatihan.
 4. Tahap *pretest*

Tahap ini merupakan tahap untuk mendapatkan data *pretest* yang berisi data penilaian kinerja oleh atasan yang dilaksanakan dua bulan sebelum pelaksanaan pelatihan.

 - a. Penilaian Kinerja

Pengukuran tahap *pretest* ini dilakukan dengan menggunakan form penilaian kinerja dari perusahaan yang dilakukan dua bulan sebelum pelatihan. Penilaian kinerja dilakukan oleh atasan langsung dari karyawan.
 - b. Perilaku Komunikasi

Pada tahap *pretest*, digunakan skala perilaku komunikasi yang berisi aspek komunikasi (keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif dan kesetaraan). Skala ini diberikan dua minggu sebelum pelatihan komunikasi dan diisi oleh atasan.

c. Pengetahuan Komunikasi

Pretest pengetahuan komunikasi menggunakan form tes pengetahuan komunikasi untuk mengukur pengetahuan karyawan. Tes ini disusun berdasarkan materi yang diberikan pada pelatihan komunikasi dan diberikan sebelum peserta mengikuti pelatihan.

5. Pelaksanaan pelatihan

Pelatihan dilaksanakan selama satu hari dalam waktu 8 jam. Trainer dalam pelatihan ini adalah Kuriake Kharismawan (CV terlampir). Sebelum pelatihan dimulai, peserta diberikan tes pengetahuan komunikasi. Selanjutnya peserta mendapatkan pelatihan selama 8 jam. Setelah selesai, peserta diminta untuk mengisi evaluasi reaksi pelatihan dan diberikan tes pengetahuan komunikasi. (matriks pelatihan terlampir).

6. Evaluasi Reaksi

Lembar evaluasi reaksi digunakan untuk mengevaluasi materi pelatihan, penguasaan fasilitator, keterlibatan peserta, kecakapan trainer, sarana prasarana, serta saran dan usul. Lembar evaluasi ini diberikan pada peserta pelatihan di akhir sesi pelatihan.

7. *Follow up*

Follow up dilaksanakan satu bulan setelah pelatihan dengan melakukan wawancara terhadap supervisor dan diskusi dengan karyawan, dengan tujuan mengetahui perubahan perilaku karyawan pasca pelatihan. *follow up* dilakukan dengan mengevaluasi *action plan* yang telah dinilai atasan.

8. Tahap *posttest*

Tahap *posttest* merupakan tahap untuk mendapatkan data *posttest* yang berisi data penilaian kinerja oleh atasan yang dilaksanakan dua bulan setelah pelaksanaan pelatihan. Form penilaian kinerja menggunakan form asli yang dipakai oleh perusahaan.

a. Pengetahuan Komunikasi

Evaluasi tahap ini menggunakan form tes pengetahuan komunikasi untuk mengukur pengetahuan karyawan. Tes ini disusun berdasarkan materi yang diberikan pada pelatihan komunikasi dan diberikan sesudah peserta mengikuti pelatihan.

b. Perilaku Komunikasi

Pada tahap evaluasi ini, digunakan skala komunikasi yang berisi aspek komunikasi (keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif dan kesetaraan). Skala ini diberikan dua bulan setelah pelatihan dan diisi oleh atasan.

c. *Result* (penilaian kinerja)

Pada tahap *result*, akan dilakukan penilaian kinerja yang penilaiannya dilakukan oleh atasan langsung dari karyawan. Penilaian kinerja ini dilakukan

Analisis data

Analisa data menggunakan alat bantu berupa aplikasi program komputer yaitu SPSS versi 21. Data dianalisis menggunakan uji beda *Wilcoxon Signed Ranks Test*.

HASIL ANALISA DATA

Hasil penelitian yang digunakan untuk melihat pengaruh pelatihan komunikasi terhadap kinerja karyawan dilihat sesuai empat *level* evaluasi Kirkpatrick, yaitu *level reaction*, *learning*, *behavior* dan *result*. Pengukuran dilakukan pada peserta pelatihan sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan komunikasi efektif. Hasil pengukuran adalah sebagai berikut:

a. *Level reaction*

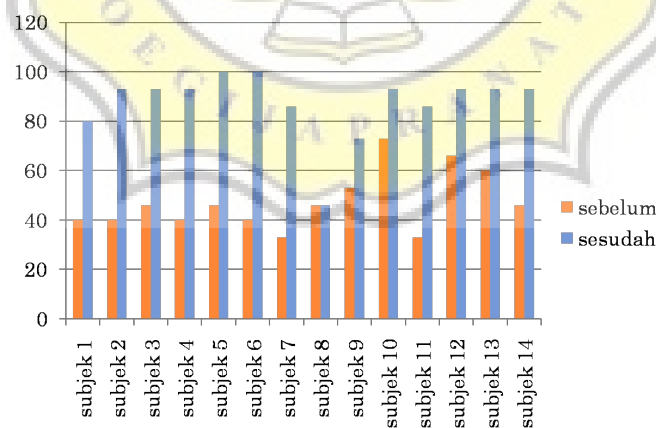
Tahap reaksi dalam evaluasi pelatihan diukur melalui dua kriteria, yaitu:

1. Evaluasi pengisian subyek dalam menjawab lembar evaluasi pelatihan. Hasil dari evaluasi adalah sebagai berikut:
 - a) Mengenai materi pelatihan 100% peserta menilai baik.
 - b) Trainer dan cara penyampaian materi 100% peserta menilai baik.
 - c) Fasilitas dan lokasi 95% peserta menilai baik.
2. Hasil observasi terhadap peserta selama mengikuti pelatihan. Seluruh peserta mengikuti seluruh sesi pelatihan, peserta terlibat aktif dan mau berpartisipasi dalam berbagai sesi pelatihan. Selain itu para peserta juga antusias ketika mengikuti sesi identifikasi permasalahan dan aktif menjawab pertanyaan trainer.

Berdasarkan data tersebut, maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa reaksi subyek terhadap jalannya pelatihan baik, hal ini karena materi, *trainer*, serta metode yang digunakan dinilai baik oleh peserta dan pelatihan berjalan dengan baik.

b. *Level learning*

Pada tahap ini, evaluasi diukur dengan membandingkan pengetahuan komunikasi efektif peserta sebelum dan sesudah pelatihan dengan menggunakan uji beda *Wilcoxon Signed Ranks Test*. Hasil uji sebagai berikut:



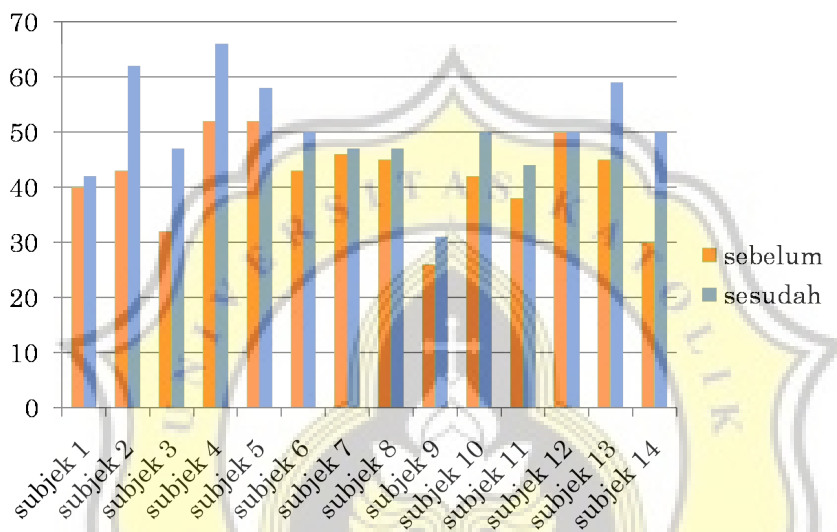
Gambar 3. Perbedaan *pre test-post test level learning*

Berdasarkan hasil uji beda *Wilcoxon Signed Ranks Test*, diperoleh nilai Z sebesar -3,192 dengan p value (Asymp. Sig 2 tailed) sebesar 0,001 di

mana kurang dari batas kritis penelitian 0,05. Hal ini berarti ada perbedaan yang signifikan pada pengetahuan komunikasi efektif antara sebelum dan sesudah pelatihan komunikasi efektif. Pengetahuan komunikasi efektif lebih tinggi setelah pelatihan.

c. *Level behavior*

Tahap evaluasi perilaku diukur dengan membandingkan skor skala perilaku komunikasi efektif antara *pre test* dan *post test* dengan menggunakan *Wilcoxon Signed Ranks Test*.



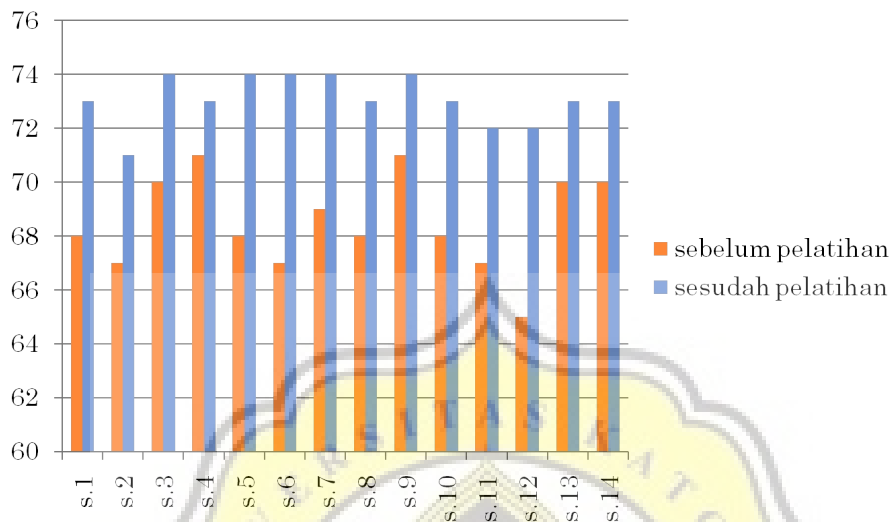
Gambar 4. Perbedaan *pre test-post test level behavior*

Berdasarkan hasil uji beda *Wilcoxon Signed Ranks Test*, diperoleh nilai Z yang didapat sebesar -3.183 dengan p value (Asymp. Sig 2 tailed) sebesar 0,001 di mana kurang dari batas kritis penelitian 0,05. Hal ini berarti ada perbedaan yang signifikan pada perilaku komunikasi antara sebelum dan sesudah pelatihan komunikasi efektif. Perilaku komunikasi meningkat setelah mengikuti pelatihan dibandingkan sebelum pelatihan.

d. *Level result*

Hasil penelitian untuk melihat perbedaan kinerja karyawan sebelum dan setelah pelatihan dapat dilihat dari hasil evaluasi. Hasil evaluasi yang mengungkap seberapa besar efektivitas pelatihan komunikasi efektif terhadap kinerja karyawan diperoleh dari data dokumentasi berupa hasil penilaian

kinerja dengan aspek kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, pengetahuan pekerjaan, ketelitian, efisiensi, tanggung jawab, kerja sama, komunikasi, orientasi pada pelanggan, dan loyalitas yang dinilai oleh atasan langsung sebelum dan sesudah dilaksanakan pelatihan.



Gambar 5. Perbedaan *pre test-post test level result*

Berdasarkan hasil uji beda *Wilcoxon Signed Ranks Test*, diperoleh nilai Z yang didapat sebesar -3,317 dengan p value (Asymp. Sig 2 tailed) sebesar 0,001 di mana kurang dari batas kritis penelitian 0,05 sehingga keputusan hipotesis adalah menerima hipotesis. Diterimanya hipotesis dapat diartikan ada perbedaan yang signifikan pada kinerja karyawan antara sebelum dan sesudah pelatihan komunikasi efektif. Kinerja karyawan meningkat setelah mengikuti pelatihan komunikasi efektif dibandingkan sebelum pelatihan.

Berdasarkan data hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima. Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut, ada perbedaan perubahan kinerja karyawan sebelum dan setelah pelatihan komunikasi. Kinerja karyawan setelah mengikuti pelatihan lebih tinggi dibandingkan sebelum mengikuti pelatihan.

Diskusi

Hasil analisa data penelitian membuktikan bahwa pelatihan komunikasi efektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan organisasi X wilayah Semarang. Kinerja karyawan menjadi lebih tinggi setelah dilakukan pelatihan komunikasi efektif. Penelitian ini bertujuan untuk melihat efektivitas pelatihan komunikasi efektif pada kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan empat tahap evaluasi Kirkpatrick mulai dari evaluasi reaksi, pengetahuan, perilaku hingga hasil. Dari keempat evaluasi ini, setelah dianalisa seluruhnya menunjukkan bahwa ada peningkatan sebelum dan sesudah dilaksanakan pelatihan. Hasil diatas didukung oleh Budijanto dan Sopacua (2007) dalam penelitiannya mengungkapkan evaluasi empat tahap dari Kirkpatrick digunakan sebagai alat untuk mengukur tujuan yang ingin dicapai baik saat pelatihan maupun pasca pelatihan. Hasil evaluasi pada seluruh tahap merupakan informasi bagi organisasi apakah tujuan pelatihan sudah tercapai atau belum.

Pelatihan akan efektif apabila diaplikasikan pada peserta yang membutuhkan, dalam penelitian ini peserta pelatihan adalah karyawan yang memiliki *gap* nilai aspek komunikasi dalam penilaian kinerja sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan tersebut membutuhkan pelatihan komunikasi efektif untuk meningkatkan kinerjanya. Pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila subjek mampu menunjukkan perubahan perilaku dan ketrampilan setelah mengikuti pelatihan. Namun, perubahan itu harus didasari oleh beberapa hal, antara lain keinginan untuk berubah, karyawan mengetahui apa yang harus dilakukan, iklim organisasi mendukung dan adanya *reward* pada peningkatan kinerja. Untuk melihat perubahan tersebut, peneliti melakukan empat tahap evaluasi pasca pelatihan komunikasi efektif yang telah dilakukan.

Dari hasil evaluasi reaksi, karyawan terbukti memiliki reaksi positif pada pelatihan komunikasi efektif yang telah dilakukan dan pelatihan yang dilakukan relevan dengan pekerjaan. Karyawan merasa materi yang diberikan berkaitan dengan pekerjaannya dan dapat diterapkan dalam bekerja setiap harinya. Reaksi positif karyawan terhadap pelatihan membuat karyawan memperhatikan dan mengikuti proses belajar ketika pelatihan, sehingga pengetahuan mengenai komunikasi efektif bertambah. Hal ini dibuktikan dari lembar evaluasi reaksi

karyawan mengenai kepuasan terhadap pelatihan dan relevansi pelatihan pada pekerjaan.

Setelah melihat dari evaluasi reaksi peserta, peneliti melakukan analisa terhadap pengetahuan peserta pelatihan yang menjadi subjek penelitian. Pengetahuan subjek diukur menggunakan *paper test* yang dilakukan sebelum dan segera setelah pelatihan selesai. Pada *level* evaluasi pengetahuan, hasil penelitian menunjukkan pengetahuan komunikasi staf meningkat dibandingkan sebelum pelatihan. Pengetahuan karyawan mengenai komunikasi bertambah karena pada saat pelatihan para peserta diberikan materi mengenai komunikasi efektif yang berguna dalam lingkungan kerja. Peserta yang semula kurang memahami pengetahuan komunikasi efektif menjadi bertambah pengetahuannya setelah mengikuti pelatihan. Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Mullan dan Kothe (2010) mengenai pelatihan komunikasi pada perawat dan hasil penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan komunikasi yang dilaksanakan meningkatkan kemampuan perawat dalam berkomunikasi dengan pasien, rekan kerja dan pekerja bidang kesehatan lainnya sehingga mempengaruhi kinerja mereka.

Pengetahuan yang telah diperoleh dan dirasa bermanfaat dapat diimplementasikan karyawan dalam perilaku komunikasi ketika bekerja. Komunikasi karyawan baik dalam divisi maupun antar divisi dan pada atasan menjadi meningkat. Orang dewasa akan memperoleh pengalaman konkrit ketika mengikuti pelatihan komunikasi efektif yang kemudian direfleksikan secara individu. Proses ini akan membuat individu memahami apa yang dialami sehingga akan membentuk pemahaman prinsip yang menjadi dasar konseptualisasi. Setelah orang dewasa tersebut mampu memahami hal yang dialami dan membentuk konsep dalam pikirannya, maka akan ada perubahan perilaku yang diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari.

Setelah melihat bukti pada *level* reaksi dan pengetahuan, selanjutnya penting bagi peneliti untuk melihat perubahan perilaku pada subjek. Perubahan perilaku subjek dapat dilihat dengan metode *focus group discussion* dan penilaian oleh atasan langsung. Perubahan yang terjadi meliputi: koordinasi karyawan dengan rekan satu tim menjadi lebih baik, mengkomunikasikan tugas dengan

divisi lain lebih lancar, penggunaan berbagai media komunikasi dan komunikasi dengan atasan meningkat. Perubahan perilaku komunikasi karyawan setelah pelatihan berhasil membantu menyelesaikan permasalahan organisasi mengenai kurangnya komunikasi antar divisi yang sering mengakibatkan kesalahan pengerjaan tugas dan membuat pekerjaan tidak selesai tepat waktu. Hal ini dibuktikan pada waktu pelaksanaan *follow up*, para staf merasakan bahwa sekarang apabila ada yang melakukan kesalahan maka akan langsung saling mengingatkan, dan komunikasi menjadi lebih baik sehingga koordinasi lebih mudah, sehingga tidak ada kesalahan fatal yang membuat pekerjaan tertunda. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Khodadadi (2013) yang melakukan pelatihan keterampilan komunikasi dapat meningkatkan ketrampilan komunikasi perawat dan menyebabkan peningkatan kualitas asuhan keperawatan.

Perubahan perilaku komunikasi karyawan membuktikan peran karyawan sebagai komunikator dan komunikan telah menjadi lebih baik pasca pelatihan. Komitmen karyawan untuk menggunakan berbagai media komunikasi ini dilakukan dengan tujuan koordinasi tidak perlu menunggu untuk bertemu langsung, karena akan menunda pekerjaan. Sesuai dengan penelitian Hambali (2011) yang melakukan penelitian dengan hasil: kinerja BEM-FE Universitas Gunadarma akan lebih baik apabila efektivitas komunikasi dan kepemimpinan selalu meningkat dari waktu ke waktu. Peningkatan efektivitas komunikasi dapat diwujudkan dengan memanfaatkan seluruh media komunikasi yang ada termasuk memanfaatkan jejaring sosial. Hal ini senada dengan penelitian Venkatesh dan Zhang (2014) mengenai manfaat dari jaringan komunikasi *online* dan *offline* di tempat kerja. Penelitian ini juga memperkaya pemahaman bahwa interaksi dan jaringan komunikasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan prestasi kerja.

Pada saat *follow up*, peneliti melakukan *interview* dengan para supervisor. Menurut supervisor *finance*, "*sekarang temen-temen jadi lebih gampang diajak komunikasi. Dulu saya jarang dapat laporan, jadi kadang kalau ditanya atasan juga nggak tahu, tapi sekarang sebelum saya nanya sudah pada lapor duluan*". Pernyataan supervisor ini memperkuat pendapat Pace dan Faules (2005) yang menyatakan bahwa komunikasi dari bawahan ke atasan dapat membuat atasannya tahu kapan harus memberikan informasi kepada bawahannya, atasan dapat menjadikan saran dari bawahannya untuk digunakan sebagai

pertimbangan ketika membuat keputusan, dan atasan dapat membantu bawahan dalam menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan mereka. Setelah pelatihan, atasan merasa karyawan menjadi lebih mampu mengkomunikasikan tugas dan segala permasalahan yang dialami ketika mengerjakan tugasnya, membuat pelaporan menjadi lebih baik dan karyawan menjadi lebih berani bertanya dan mengkomunikasikan pekerjaan pada atasan. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Femi (2014) yang menunjukkan bahwa ada hubungan antara komunikasi yang efektif dengan kinerja pekerja, produktivitas dan komitmen. Penelitian ini merekomendasikan bahwa manajer akan perlu berkomunikasi dengan karyawan secara teratur untuk meningkatkan komitmen pekerja dan kinerja. Para karyawan dan manajer harus senantiasa menciptakan komunikasi yang harmonis dan baik. Penelitian Kiswanto (2010) juga menyatakan bahwa kepemimpinan dan komunikasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, dan komunikasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

Perubahan kemampuan komunikasi karyawan membuat kinerja menjadi lebih baik sesuai dengan hasil penelitian Nurrohim dan Anatan (2009) yang menyatakan bahwa komunikasi merupakan satu hal penting untuk menunjang kesuksesan organisasi baik dalam meningkatkan kinerja organisasi maupun adaptasi organisasi terhadap setiap perubahan lingkungan bisnis yang ada sehingga organisasi bisa tetap *survive* bahkan meraih keunggulan kompetitifnya. Menurut Husain (2013) dalam penelitiannya, komunikasi efektif akan membawa perubahan lebih baik pada organisasi. Komunikasi harus berfokus untuk mengatasi masalah pada karyawan. Dalam penelitiannya, Husain juga mengatakan bahwa untuk mencapai komunikasi efektif dibutuhkan kepercayaan, komitmen, partisipasi, mengurangi ketidakpastian komunikasi dan juga membutuhkan *feedback*. Penelitian di atas menunjukkan bahwa komunikasi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Tahap evaluasi terakhir dari Kirkpatrick adalah *level* evaluasi *result*. Evaluasi hasil dalam penelitian ini menggunakan penilaian kinerja dua bulan pasca pelatihan. Uji beda *Wilcoxon Signed Ranks Test*, terhadap penilaian kinerja diperoleh nilai Z sebesar -3,317 dengan p value sebesar 0,001 yang berarti ada perbedaan hasil penilaian kinerja sebelum dan sesudah pelatihan. Hal ini sesuai

dengan penelitian Rajhans (2012) yang meneliti mengenai komunikasi dan kinerja di perusahaan Vanaz, ditemukan bahwa Vanaz mengimplementasikan berbagai cara efektif dalam komunikasi organisasi yang berkontribusi untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja mereka serta *loyalty* pada perusahaan. Cara meningkatkan kemampuan komunikasi efektif antara lain dapat dilakukan dengan melakukan pelatihan. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian Dang Kum, Cowden dan Karodia (2014) yang mengatakan dalam hasil penelitian mereka bahwa perusahaan yang memiliki perspektif investasi pada SDM akan melihat pelatihan sebagai kesempatan untuk meningkatkan produktivitas jangka panjang. Semakin banyak investasi pada pelatihan, makin banyak yang dapat diekspektasikan pada perilaku kinerja yang dapat membuat organisasi menjadi kompetitif. Penelitian Uka (2014) menjelaskan bahwa komunikasi harus mencerminkan nilai-nilai organisasi, meningkatkan komunikasi karyawan berarti karyawan dapat memiliki informasi tentang apa yang terjadi di organisasi. Karyawan lebih terlibat dengan isu-isu yang ada dan dapat memberikan penjelasan dalam organisasi, serta diperlukan koordinasi dan komunikasi yang lebih baik sehingga tindakan karyawan bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dilihat dari hasil penilaian kinerja dua bulan pasca pelatihan, ada peningkatan hasil penilaian kinerja individu dan peningkatan target divisi, sehingga dapat dikatakan bahwa pelatihan komunikasi efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Simamora (2006) yang menyatakan manfaat pelatihan salah satunya adalah dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas. Adanya komunikasi yang efektif antar individu dalam organisasi dapat menunjang kinerja karyawan, karena itu diperlukan pelatihan komunikasi efektif agar karyawan dapat berkomunikasi lebih baik dengan atasan, rekan maupun rekan antar divisi. Melalui komunikasi yang baik antar individu dan pihak-pihak yang terlibat langsung dalam organisasi maupun diluar organisasi, organisasi dapat memperoleh informasi-informasi yang dibutuhkan. Komunikasi yang positif juga diperlukan untuk menunjang keberhasilan dalam lingkungan kerja. Dengan kata lain, komunikasi yang efektif berpengaruh untuk meningkatkan upaya-upaya koordinasi, yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja tim. Hal ini sesuai dengan pendapat Sedarmayanti

(2001) mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah komunikasi.

Pelatihan komunikasi efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena organisasi pada dasarnya terdiri dari sejumlah orang. Setiap divisi dalam organisasi X saling berkaitan dan saling tergantung, dimana ketergantungan antar divisi memerlukan koordinasi yang baik. Koordinasi yang baik membutuhkan komunikasi yang efektif. Oleh karena itu komunikasi merupakan kebutuhan primer organisasi, yang tidak hanya berbentuk verbal saja tapi juga menggunakan bentuk nonverbal, hubungan yang terjalin baik secara struktural antar karyawan dalam organisasi X menjadi salah satu faktor penunjang kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga ketika aliran komunikasi yang ada di perusahaan semakin baik, maka kinerja karyawan juga akan menjadi semakin baik. Hal tersebut sejalan dengan teori Davis et al (1996) berpendapat bahwa apabila komunikasi efektif, hal tersebut dapat mendorong timbulnya prestasi lebih baik dan kepuasan kerja. Dalam organisasi X, kinerja karyawan dilihat dari pencapaian target divisi, yang terbukti setelah pelatihan komunikasi yang menyebabkan perilaku komunikasi karyawan menjadi lebih baik membuat koordinasi divisi meningkat dan kinerja meningkat sehingga pencapaian target lebih tinggi dibandingkan sebelum pelatihan komunikasi efektif.

Hasil penelitian yang dilakukan membuktikan bahwa pelatihan komunikasi efektif berpengaruh terhadap kinerja karyawan organisasi X wilayah Semarang. Kinerja karyawan menjadi lebih tinggi setelah dilakukan pelatihan komunikasi efektif.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil evaluasi pelatihan pada tahap reaksi, tes pengetahuan, skala perilaku dan data hasil penilaian kinerja sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan komunikasi efektif, menunjukkan bahwa ada perbedaan yang signifikan dalam hal peningkatan kinerja karyawan. Maka peneliti menyimpulkan bahwa ada pengaruh pelatihan komunikasi efektif yang signifikan terhadap kinerja