



EFEKTIVITAS *TEAM TRAINING* TERHADAP PENINGKATAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL KARYAWAN LEVEL MANAJERIAL PT X

Mira Sekar Arumi ¹⁾, Nurul Atiqoh ²⁾, Sri Kijang Hartini ³⁾
Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

INFORMASI ARTIKEL

ABSTRAK

Dikirim : 26 Juni 2018
Revisi pertama : 12 Juli 2018
Diterima : 14 Juli 2018
Tersedia online : 28 Juli 2018

Kata Kunci : *Team Training, Komunikasi Interpersonal, Level Manajerial*

Email : mira.sekar@dsn.ubharajaya.ac.id ¹⁾,
nurulatiqoh892@gmail.com ²⁾,
kj.srikijang97@gmail.com ³⁾

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas *Team Training* yang berjudul "*Team Communication*" yang sudah dilakukan untuk meningkatkan komunikasi interpersonal karyawan level manajerial di PT.X. Desain penelitian ini menggunakan *pre-test* dan *post-test group design*. Sebanyak 24 (dua puluh empat) orang peserta berpartisipasi dalam *team training*. Seluruh peserta mengisi persoalan yang berkaitan dengan materi komunikasi interpersonal dan skala komunikasi interpersonal, sebelum (*pre-test*) dan setelah (*post-test*) *team training* dilakukan. Hasil pengukuran pemahaman materi komunikasi interpersonal menunjukkan *team training* dapat meningkatkan pemahaman sebelum dan sesudah dilaksanakannya *team training* secara signifikan ($t = -5,900, p = 0,000 < 0,001$). Adapun hasil pengukuran dari skala komunikasi interpersonal menunjukkan peningkatan yang signifikan antara komunikasi interpersonal peserta sebelum dan sesudah *team training* ($t = -12,500, p = 0,000 < 0,001$), sehingga dapat disimpulkan *team training* yang telah dilaksanakan efektif dalam meningkatkan komunikasi interpersonal level manajerial PT X.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Komunikasi interpersonal adalah komponen utama dari perilaku organisasi pada berbagai level. Hubungan atasan-bawahan, rekan sejawat, koordinasi dalam *team*, atau berbagai kombinasi koordinasi kerja lainnya adalah bagian dari komunikasi interpersonal (Harris & Nelson, 2008). Camelia & Laura (2008) dalam jurnalnya yang berjudul *Managerial Communication*, menjelaskan bahwa dalam konteks manajerial, komunikasi interpersonal tidak hanya dipandang sebagai pertukaran informasi, namun juga sebagai proses yang dapat mempengaruhi perilaku dan disertai sistem umpan balik. Komunikasi di level manajerial memiliki status yang spesial, yaitu terbentuk oleh kerangka organisasi seperti bidang, target, tujuan dan peran dari organisasi tersebut. Komunikasi di level manajerial juga dapat berpengaruh langsung terhadap keberlangsungan organisasi dan membentuk perilaku dan keputusan anggota organisasi secara keseluruhan. Dalam sebuah perusahaan, kinerja individual maupun *team* manajerial dalam menyelesaikan tugas bergantung pada kualitas dari proses komunikasi di level tersebut.

Permasalahan yang terjadi di PT. X adalah kurangnya keterbukaan dan koordinasi pada kelompok level manajerial ini terlihat dari sering terjadinya ketidaksepahaman antar pimpinan departemen mengenai suatu tugas atau target perusahaan, cenderung bekerja sendiri-sendiri, sering terjadi konflik serta seringkali saling menyalahkan jika terjadi suatu permasalahan. Permasalahan tersebut secara umum disebabkan oleh Ka.Dept dan Ka.Sie antar departemen yang jarang saling memberikan *feedback* atau umpan balik, hanya mengandalkan satu media komunikasi dalam menyampaikan informasi, kurang bersedia untuk saling mendengarkan satu sama lain, dan tidak saling *mem-follow up* pekerjaan yang memiliki keterkaitan satu dengan yang lainnya. Komunikasi interpersonal berperan vital dalam mempengaruhi hubungan dan koordinasi antar anggota *team* dalam organisasi (Harris & Nelson, 2008). Untuk itu, permasalahan dalam area komunikasi interpersonal dalam organisasi perlu segera diselesaikan, karena akan mempengaruhi upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Upaya organisasi dalam menyelesaikan permasalahan yang ditemukan melalui proses diagnosis dan *feedback* disebut sebagai intervensi (Smither, Houston, & McIntire, 2016).

Intervensi yang bersumber pada topik komunikasi interpersonal, lebih merujuk pada *interpersonal intervention*, yaitu jenis intervensi yang mengarah pada hubungan individual karyawan dengan karyawan lainnya. Tujuan dari intervensi ini adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam bekerja secara efektif bersama karyawan lain, sehingga akan meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Jenis intervensi yang paling umum digunakan dalam *interpersonal intervention* adalah teknik training dan teknik konseling (Smither, Houston, & McIntire, 2016). Berdasarkan uraian tersebut, maka salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komunikasi, adalah melalui *team training*. Pemilihan intervensi ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Gillespie, Chaboyer & Murray (2010), yang membuktikan bahwa *team training interventions* dapat meningkatkan komunikasi dan kohesivitas dalam *team*.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut: “Apakah *team training* efektif dalam meningkatkan komunikasi interpersonal karyawan level manajerial PT.X?”

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas *team training* dalam meningkatkan komunikasi interpersonal karyawan level manajerial PT X.

KAJIAN PUSTAKA

Teori mengenai komunikasi interpersonal diambil dari teori DeVito tahun 2013, yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal merupakan pertukaran informasi antar individu, dan untuk dapat menunjang koordinasi dan kedekatan interpersonal dalam bekerja, komunikasi interpersonal harus memiliki kakteristik-karakteristik sebagai berikut:

- a. *Openness*, yaitu kesediaan kita untuk berinteraksi dengan orang lain. Termasuk di dalamnya, keputusan sadar maupun tak sadar mengenai mengenai seberapa banyak informasi yang akan kita bagi kepada orang lain, seberapa jujur kita saat berhadapan dengan orang lain, dan seberapa jauh kita akan menahan perasaan kita sendiri.
- b. *Empathy*, yaitu kapasitas untuk merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, dan merupakan inti dari proses komunikasi pada manusia. Proses empati sangat berkaitan dengan proses mendengarkan atau disebut juga sebagai proses *listening*. Empati berkaitan erat dengan keterhubungan, kualitas hubungan, dan proses berbagi dengan orang lain.
- c. *Supportiveness*, yaitu pemberian feedback yang lebih menekankan pada perilaku daripada sikap, sangat penting untuk memberitahukan karyawan dalam organisasi bahwa diskusi sedang berlangsung mengenai situasi, bukan mengenai karyawan.
- d. *Positiveness*, yaitu menampilkan dan mendahulukan perspektif yang positif terhadap orang lain. Aspek ini sangat penting dalam menjalin kerjasama dalam organisasi.
- e. *Equality*, yaitu komunikasi interpersonal terjalin secara efektif jika pihak-pihak yang menjalin komunikasi melihat diri mereka dan pihak lain setara. Pada situasi kerja, kesetaraan lebih mengacu pada menerima pihak lain apa adanya.

Intervensi yang akan dilakukan untuk meningkatkan komunikasi interpersonal adalah *team training*. Hal ini berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Gillespie, Chaboyer, dan Murray (2010) bahwa *team training* dapat meningkatkan komunikasi antar anggota *team*. Noe (2010) menyatakan bahwa *team training* adalah seperangkat alat dan metode yang digunakan sebagai strategi pembelajaran untuk meningkatkan kapasitas anggota *team* agar dapat bekerja lebih kooperatif dalam mencapai tujuan. Metode ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan individu dalam berkerja disuatu kelompok untuk mencapai tujuan bersama. *Team training* dapat memfasilitasi peserta dalam memahami dan menguasai beberapa aspek yang penting dalam *teamwork*, salah satunya seperti komunikasi. *Team training* juga biasanya menggunakan berbagai metode training sekaligus. Sebagai contoh, *lecture* dan video untuk memberikan pengetahuan mengenai *communication skills* yang diperlukan dalam membangun *team*. *Role plays* dan simulasi digunakan untuk memberikan peserta kesempatan untuk

mempraktekan *communication skills* yang sedang dipelajari. Dan diskusi dapat digunakan sebagai sarana pemberian *feedback* untuk memastikan kesamaan pemahaman antar peserta dan fasilitator.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menggali informasi yang dibutuhkan, sedangkan metode kualitatif digunakan untuk mengumpulkan data tambahan. Adapun tipe penelitian ini adalah *action research*, yaitu suatu proses menemukan solusi bagi permasalahan nyata dengan cara berkolaborasi dengan klien dalam mengumpulkan data, menganalisis data, dan mengembangkan *action plans* untuk perubahan (Smither, Houston, & McIntire, 2016), serta menggunakan desain penelitian berupa *before-after* atau *pretest-posttest*, yang digunakan untuk melihat adanya perubahan pada situasi, fenomena, masalah dan tingkah laku; serta mengukur keefektivitasan suatu program (Kumar, 2014).

Variabel–variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah komunikasi interpersonal, serta intervensi berupa *team training*. Adapun definisi konseptual dan operasional dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Variabel Bebas: *Team Training* “*Team Communication*”

Definisi konseptual dari *team training* adalah seperangkat alat dan metode yang digunakan sebagai strategi pembelajaran untuk meningkatkan kapasitas anggota *team* agar dapat bekerja lebih kooperatif dalam mencapai tujuan (Noe, 2010).

Persiapan *Team Training*

Peneliti melakukan beberapa hal untuk mempersiapkan *team training*. Yang pertama kali dilakukan adalah menentukan tujuan dari intervensi yang akan dilakukan. Tujuan dari kegiatan *team training intervention* adalah meningkatkan pemahaman dan kesadaran peserta mengenai komunikasi interpersonal dan dampaknya bagi pencapaian *teamwork* yang efektif. Setelah itu, peneliti mencoba menyusun materi training berdasarkan aspek komunikasi interpersonal DeVito (2013). Penyusunan materi training juga didasarkan pada sasaran pembelajaran yang telah ditetapkan peneliti, yaitu *intellectual skills*, *verbal information* dan *cognitive strategies* yang digunakan untuk menentukan metode training yang akan digunakan yaitu, metode *lecture*, *video*, *games*, *role play*, simulasi, dan diskusi.

Setelah penentuan metode, maka selanjutnya peneliti menentukan aktivitas-aktivitas yang akan digunakan. Aktivitas tersebut diambil berdasarkan buku-buku kumpulan *games* maupun simulasi training, serta didapatkan melalui diskusi bersama dosen pembimbing. Kemudian, peneliti membuat modul lengkap training yang berisi rincian kegiatan dan rundown training serta peralatan yang dibutuhkan. Peneliti kemudian mempresentasikan modul training kepada pihak perusahaan, yaitu Presiden Direktur, Kepala Departemen dan Kepala Seksi *Organization Development* (OD) PT X. Setelah mendapatkan masukan dan persetujuan, peneliti bersama-sama dengan perwakilan dari pihak perusahaan kemudian menentukan tempat, tanggal dan peserta training.

Prosedur Pelaksanaan *Team Training*

Tabel 1. Jadwal dan Kegiatan *Team Training* “*Team Communication*”

Sesi	Nama Kegiatan	Tujuan Materi	Metode	Waktu
1	“ <i>Solve the Puzzle</i> ”	<i>Teamwork Problem Identification</i>	<i>Games, lecture dan diskusi</i>	30 menit
2	“ <i>Star Power</i> ”	<i>Communication for Teamwork</i>	<i>Games, lecture dan diskusi</i>	35 menit

Lanjutan Tabel 1. Jadwal dan Kegiatan *Team Training* “*Team Communication*”

3	“Kotak Komunikasi”	<i>Importance of Two Way Communication and Feedback (Supportiveness, Equality)</i>	<i>Games, lecture dan Diskusi</i>	30 menit
4	“ <i>Sell no Tell</i> ”	<i>Which way is the best way in communication (Equality)</i>	<i>Simulasi, lecture dan diskusi</i>	40 menit
5	“ <i>What I Have, What U Have</i> ”	<i>Know your personality to communicate better (Openness Equality)</i>	<i>Paper and Pencil Test, lecture dan diskusi</i>	45 menit
6	<i>Active Listening and Positive Feedback in Communication</i>	<i>Empathy, Positiveness, Supportiveness</i>	<i>Role Play, lecture dan Diskusi</i>	45 menit
7	“Anda Jual Saya Beli”	<i>Handling Conflict and Negotiation (Equality, Empathy, Positiveness)</i>	<i>Games, simulasi, lecture dan diskusi</i>	60 menit

Sumber : Data Primer (2018)

Secara keseluruhan, *team training* berjalan dengan lancar, dimana tidak terjadi hambatan yang berarti, pelaksanaan training yang berjalan tepat waktu, peserta training aktif dan antusias, serta terlaksananya seluruh kegiatan training sesuai perencanaan.

Variabel Terikat: Komunikasi Interpersonal

Definisi konseptual dari variabel ini adalah proses pertukaran informasi antar individu (DeVito, 2013).

Definisi operasional dari variabel ini adalah skor dimensi *opennes*, *emphaty*, *supportiveness*, *positiveness* dan *equality* yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner komunikasi interpersonal.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian diturunkan menjadi hipotesis kerja sebagai berikut:

H_{a1}: Terdapat peningkatan yang signifikan antara skor pengetahuan/pemahaman komunikasi interpersonal, sebelum dan setelah dilaksanakan *team training*.

H_{a0}: Tidak terdapat peningkatan yang signifikan antara skor pengetahuan/pemahaman komunikasi interpersonal, sebelum dan setelah dilaksanakan *team training*.

H_{b1}: Terdapat peningkatan yang signifikan antara skor skala komunikasi interpersonal, sebelum dan setelah dilaksanakan *team training*.

H_{b0}: Tidak terdapat peningkatan yang signifikan antara skor skala komunikasi interpersonal, sebelum dan setelah dilaksanakan *team training*.

Subjek Penelitian

Sasaran atau subjek dari penelitian ini adalah seluruh jajaran level manajerial PT X yang berjumlah 24 orang yang terlibat dalam pengumpulan data awal dan diagnosa permasalahan, yang menggunakan kuesioner, wawancara, observasi dan dokumen. Skala yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari teori komunikasi interpersonal dari DeVito tahun 2013 (14 item pernyataan, 4 alternatif jawaban).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, didapatkan hasil koefisien reliabilitas pada keseluruhan item skala komunikasi interpersonal adalah sebesar 0,914 atas item yang berjumlah 14 item. Berdasarkan hasil-hasil tersebut, maka dapat dikatakan setiap aspek dari skala komunikasi interpersonal sudah tergolong sangat reliabel menurut Periantolo (2015), dimana klasifikasi skor reliabilitas termasuk sangat reliabel jika berada pada klasifikasi diatas 0,9. Kemudian berdasarkan hasil pengujian validitas item, didapatkan hasil indeks validitas item untuk *corrected item-total correlation* untuk ke-14 item yang digunakan berada diatas 0,3. Menurut Aiken dan Groth Mamat (2010) batasan minimal item-total correlation yang dikatakan valid adalah sebesar 0,2. Oleh karena itu, dapat dikatakan ke-14 item yang digunakan dalam penelitian ini adalah item yang valid.

Gambaran Responden

Jumlah partisipan pada penelitian ini adalah 24 orang, berikut gambaran distribusi partisipan:

Tabel 2. Distribusi Partisipan

Departemen	Frekuensi	Persentasi
Sales & Marketing	5	25%
Operational 1	2	8,33%

Departemen	Frekuensi	Persentase
Operational 2	2	8,33%
Control & Monitoring	2	8,33%
HRD, GA & IT	7	29,167%
Finance & Accounting	3	12,5%
STC	1	4,167%
Biro Direksi	2	8,33%
Total	24	100%

Sumber : Hasil Penelitian, diolah (2018)

Dari Tabel 2 dapat dilihat bahwa dari 24 orang karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini, ada sebanyak 5 orang atau sebanyak 25% yang bekerja pada departemen *Sales & Marketing*, sebanyak 2 orang atau sebanyak 8,33% yang bekerja pada departemen *Operational 1*, sebanyak 2 orang atau sebanyak 8,33% yang bekerja pada *Operational 2*, sebanyak 2 orang atau sebanyak 8,33% yang bekerja pada departemen *Control & Monitoring*, sebanyak 7 orang atau sebanyak 29,167% yang bekerja pada departemen *HRD, GA & IT*, sebanyak 3 orang atau 12,5% yang bekerja pada departemen *Accounting & Finance*, sebanyak 1 orang atau 4,167% yang bekerja pada departemen *STC* dan sebanyak 2 orang atau sebanyak 8,33% yang bekerja pada bagian Biro Direksi. Hal ini menandakan bahwa penelitian ini melibatkan lebih banyak karyawan dari departemen *HRD, GA & IT* dibandingkan karyawan dari bagian lainnya.

Hasil Pengukuran Skala Komunikasi Interpersonal

Pada variabel yang dijadikan variabel terikat, yaitu komunikasi interpersonal, dilakukan pengukuran pada kelompok level manajerial melalui metode kuantitatif yaitu penyebaran kuesioner komunikasi interpersonal. Berdasarkan norma skor komunikasi interpersonal yang telah dibuat sebelumnya, peneliti mengelompokan responden penelitian ke dalam tiga kategori, yaitu rendah, sedang dan rentang tinggi. Mayoritas responden penelitian ini, yaitu sebanyak 17 orang atau 70,833% termasuk ke dalam kategori rendah, sementara 7 orang atau 29,197% termasuk ke dalam kategori sedang dan tidak ada responden atau 0% yang masuk ke dalam kategori tinggi. Uraian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3. Data Kategorisasi Komunikasi Interpersonal

Kategori	Jumlah	Presentasi
Tinggi	0 orang	0%
Sedang	7 orang	29,167%
Rendah	17 orang	70,833%
Total	24	100%

Sumber : Hasil Penelitian, diolah (2018)

Selain melihat gambaran kondisi komunikasi interpersonal pada kelompok level manajerial, dilakukan juga perhitungan *mean* pada setiap aspek komunikasi interpersonal yang bertujuan untuk mengetahui aspek dengan skor paling tinggi dan paling rendah pada responden. Berikut ini adalah tabel hasil perhitungan *mean* pada setiap aspek komunikasi interpersonal:

Tabel 4. Hasil Perhitungan Mean Dimensi Komunikasi Interpersonal

Aspek Komunikasi Interpersonal	Mean	Standar Deviasi
<i>Openness</i>	1,875	0,749413
<i>Emphaty</i>	1,93	0,6869
<i>Positiveness</i>	2,146	0,651988
<i>Supportiveness</i>	1,9375	0,661935
<i>Equality</i>	1,4583	0,581939

Sumber : Hasil Penelitian, diolah (2018)

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa *mean* dimensi *positiveness* merupakan *mean* tertinggi (2,146), sedangkan *mean* aspek *equality* merupakan *mean* terendah (1,4583) daripada *mean* dimensi lain. Untuk itu, materi intervensi akan lebih banyak menekankan pada aspek *equality*. Namun dikarenakan skor komunikasi interpersonal peserta yang sebagian besar berada pada kategori rendah, maka dimensi komunikasi interpersonal lainnya juga akan diturunkan ke dalam materi intervensi.

Hasil Evaluasi Pelatihan

Evaluasi pada tahap ini mengukur bagaimana peserta pelatihan bereaksi terhadap pelatihan yang diberikan. Dapat dikatakan pula bahwa evaluasi tahap ini melihat bagaimana penilaian, perasaan dan sikap peserta terhadap pelatihan yang diberikan (Noe, 2010). Untuk mengevaluasi reaksi peserta terhadap pelatihan yang diberikan, maka setiap peserta diminta untuk mengisi formulir evaluasi penyelenggaraan pelatihan tepat setelah sesi pelatihan selesai. Formulir ini diberikan untuk menilai kepuasan terhadap program pelatihan yang dibuat. Peserta diminta memberikan *rating* antara kurang sekali, kurang, cukup, baik, dan baik sekali pada masing-masing aspek, dan pada bagian akhir mereka diminta untuk menguraikan kesan serta masukan untuk meningkatkan mutu pelatihan.

Evaluasi Reaksi

Berikut ini, merupakan data yang didapat dari kuesioner evaluasi reaksi dari *team training "Team Communication"*, yang diberikan pada 24 orang peserta training:

Tabel 5. Hasil Kuesioner Reaksi

Aspek	Kategori					
	Kurang Sesuai		Cukup Sesuai		Sesuai	
I (Instruktur)	(5-10)	0%	(11-15)	40%	(16-20)	60%
M (Materi)	(3-6)	0%	(7-9)	30%	(11-15)	70%
K (Kelas)	(5-10)	0%	(11-15)	10%	(16-20)	90%
Total	(13-26)	0%	(27-39)	20%	(40-52)	80%

Sumber : Hasil Penelitian, diolah (2018)

Dari data hasil kuesioner evaluasi pelatihan, dapat dilihat bahwa secara keseluruhan, 80% peserta berpendapat bahwa komponen-komponen penilaian sesuai dengan kenyataan pada saat implementasi. Selain itu, 20% peserta berpendapat bahwa komponen-komponen penilaian cukup sesuai dengan kenyataan pada saat implementasi.

Sebagian besar peserta, yaitu sebanyak 60% menilai bahwa komponen-komponen penilaian mengenai instruktur sesuai dengan kenyataan pada saat implementasi. Sebagian lainnya, yaitu sebanyak 40% menilai bahwa komponen-komponen penilaian instruktur sudah cukup sesuai dengan kenyataan pada saat implementasi. Adapun komponen penilaian tersebut adalah: 1) Trainer menjelaskan materi dengan baik; 2) Trainer memberikan contoh dan aplikasi dengan jelas; 3) Trainer menjawab pertanyaan peserta dengan jelas; 4) Trainer mendorong peserta untuk aktif; dan 5) Trainer membahas hasil dari setiap kegiatan secara menyeluruh dengan baik.

Pada aspek materi, sebanyak 70% peserta berpendapat bahwa komponen-komponen penilaian materi training sesuai dengan kenyataan pada saat implementasi. 30% lainnya berpendapat bahwa komponen-komponen penilaian materi cukup sesuai dengan kenyataan pada saat implementasi. Komponen penilaian tersebut yaitu: 1) Materi sesuai dengan tujuan pelatihan; 2) Kegiatan yang diberikan relevan dengan materi dan tujuan pelatihan; 3) Materi memberikan manfaat bagi kelancaran pekerjaan sehari-hari.

Pada aspek terakhir, yaitu pengelolaan kelas selama pelatihan, sebanyak 90% peserta berpendapat bahwa komponen-komponen penilaian sesuai dengan kenyataan pada saat implementasi. Sedangkan 10% lainnya berpendapat bahwa item-item/komponen-komponen penilaian sudah cukup sesuai dengan kenyataan pada saat implementasi. Adapun komponen penilaian tersebut yaitu: 1) Pelatihan dilaksanakan tepat waktu; 2) Suasana pelatihan kondusif dan menyenangkan; 3) Fasilitas pendukung (*laptop, infocus, flipchart, handout* tersedia dengan baik); 4) Penataan ruangan sesuai dengan kegiatan tiap sesi; 5) Makanan tersedia sesuai kebutuhan dengan baik.

Hasil Evaluasi Pembelajaran

Level ini melihat seberapa besar peserta dapat menyerap materi atau pembelajaran yang didapat dari pelatihan. Pada kriteria ini, evaluasi dilakukan dengan meminta peserta menjawab persoalan mengenai komunikasi serta bagaimana menerapkan komunikasi interpersonal yang efektif dalam pekerjaan sehari-hari. Hal ini diukur melalui tes dengan pertanyaan *close-ended (multiple choice)*. Pemberian tes dilakukan sebelum memulai pelatihan dan setelah pelatihan. Selain itu juga dapat dilakukan observasi kepada peserta mengenai pemahaman mereka mengenai materi pelatihan. Berikut ini adalah hasil evaluasi pemahaman, yang diberikan sebelum dan setelah pelaksanaan training:

Tabel 6. Hasil Evaluasi Pemahaman pada Pre Test dan Post Test

	Pretest	Post-Test
Rata-rata	12,6	18,5

Sumber : Hasil Penelitian, diolah (2018)

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa rata-rata skor *post-test* peserta secara keseluruhan lebih tinggi dibandingkan skor *pre-test*, dengan selisih yang cukup besar, yaitu 5,9 poin. Berdasarkan uji analisis *t statistics for related sample*, nilai t hitung sebesar -5,900 dengan signifikansi sebesar 0,000. Nilai t tersebut berada di luar area t table ($-2,262 < X < 2,262$). Dengan demikian hipotesis *null* pertama (H_{a0}) ditolak dan hipotesis alternatif (H_{a1}) kedua diterima, yaitu terdapat peningkatan yang signifikan

antara skor pengetahuan/pemahaman komunikasi interpersonal, sebelum dan setelah dilaksanakan *team training*.

Uji Perbedaan Skor Hasil Kuesioner Komunikasi Interpersonal Sebelum dan Sesudah Intervensi

Untuk mengukur efektivitas program intervensi *team training* “*Team Communication*” terhadap variabel terikat, yaitu variabel komunikasi, maka setelah pelaksanaan training, peserta diminta untuk kembali mengisi kuesioner komunikasi. Perbedaan skor hasil kuesioner komunikasi sebelum dan setelah intervensi dapat dilihat melalui tabel berikut:

Tabel 7. Hasil Skor Kuesioner Komunikasi pada Pre Test dan Post Test

	Pretest	Post-Test
Rata-rata	27,1	39,6

Sumber : Hasil Penelitian, diolah (2018)

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa rata-rata skor hasil kuesioner 24 orang Kepala Departemen dan Kepala Seksi yang menjadi peserta training setelah intervensi, secara keseluruhan lebih tinggi dibandingkan saat pengambilan data awal, dengan selisih yang cukup besar, yaitu 12,5 poin. Berdasarkan uji analisis *t statistics for related sample*, nilai t hitung sebesar -12,500 dengan signifikansi sebesar 0,000. Nilai t tersebut berada di luar area t table ($-2,262 < X < 2,262$), sehingga dapat diperoleh kesimpulan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara skor hasil kuesioner saat pengambilan data dengan setelah pelaksanaan intervensi *team training* “*Team Communication*”. Dengan demikian hipotesis *null* kedua (H_{b0}) ditolak dan hipotesis alternatif (H_{b1}) kedua diterima, yaitu terdapat peningkatan yang signifikan antara skor skala komunikasi interpersonal, sebelum dan setelah dilaksanakan *team training*.

Pembahasan

Berdasarkan pengukuran skala komunikasi interpersonal sebelum pelaksanaan *team training*, dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan manajerial PT X menilai bahwa komunikasi interpersonal yang terjalin berada pada kategori rendah, dengan mean dimensi terendah adalah dimensi *equality* daripada *mean* dimensi lain. Hal ini menandakan kurangnya kesetaraan dalam berkomunikasi lebih menonjol daripada dimensi komunikasi interpersonal lainnya. Hasil tersebut sesuai dengan permasalahan komunikasi pada level manajerial PT X, bahwa jika terjadi permasalahan antar Ka.Dept dan Ka.Sie cenderung saling menyalahkan dan merasa benar sendiri, yang menunjukkan kurangnya penerimaan dan kesetaraan pada level manajerial dalam berkomunikasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan bahwa komunikasi dapat mempengaruhi koordinasi dan keharmonisan interaksi individu-individu dalam organisasi (Shonubi & Akintaro, 2016), meningkatkan kinerja dan pembentukan *team* (Wu, 2010), serta meningkatkan proses integrasi anggota *team* (Otieno, et.al, 2015). Selain itu, komunikasi dapat menghasilkan interaksi yang harmonis di antara para karyawan suatu organisasi, baik dalam hubungan secara timbal balik maupun secara horizontal di antara para karyawan (Effendy, 2009). Selain hasil penelitian, hasil penelitian sesuai pula dengan beberapa teori mengenai *teamwork* yang juga memasukan komponen komunikasi sebagai elemen yang mendukung keberhasilan

teamwork (Tarricone, 2009), dan karakteristik *team* yang efektif (Bambacas & Patrickson, 2008). Kurang adanya komunikasi di PT X yang terbukti melalui hasil penelitian adalah sumber permasalahan utama penghambat koordinasi dalam mencapai tujuan.

Peningkatan pemahaman terhadap materi *training* serta hasil penilaian skala komunikasi interpersonal, memperlihatkan *team training* “*Team Communication*” cukup efektif untuk meningkatkan komunikasi interpersonal karyawan level manajerial PT X. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Gillespie, Chaboyer dan Mayer (2010), bahwa *team training intervention* dapat meningkatkan komunikasi antar anggota *team*. Peningkatan tersebut menunjukkan *team training* dapat memfasilitasi peserta dalam mempelajari kompetensi komunikasi interpersonal yang penting dalam membina koordinasi dalam *team*. Kegiatan dalam *team training* yang dilakukan secara bersama-sama (kelompok) dan banyak melibatkan unsur komunikasi dalam menyelesaikan kegiatan training, juga dapat memfasilitasi peserta dalam memahami konsep komunikasi interpersonal serta meningkatkan kesadaran mengenai pentingnya komunikasi interpersonal dalam upaya mencapai tujuan.

Hasil penelitian juga sejalan dengan penjelasan dari Smither, Houston & McIntire (2016) bahwa intervensi yang sesuai untuk proses yang bersifat interpersonal (hubungan antar individu) seperti komunikasi adalah *interpersonal intervention*. *Interpersonal intervention* pada area komunikasi dapat meningkatkan komunikasi antar individu sehingga dapat meningkatkan hubungan individual karyawan dengan karyawan lainnya.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil utama dari penelitian yang telah dilakukan dan analisis terhadap data, diketahui bahwa *team training* berjudul “*team communication*” efektif dalam meningkatkan komunikasi interpersonal karyawan level manajerial PT X. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka modul *team training* yang berjudul “*team communication*” ini dapat digunakan untuk meningkatkan komunikasi interpersonal karyawan manajerial di PT X.

Saran

Saran teoritis bagi penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya hendaknya menggunakan pendekatan kualitatif seperti *focus group discussion* atau wawancara terstruktur dengan berbagai elemen atau level jabatan di PT X seiring dengan pendekatan kuantitatif, sehingga gambaran permasalahan maupun hasil intervensi yang didapat, lebih mendalam dan menyeluruh
2. Penelitian selanjutnya, sebaiknya menggunakan evaluasi level 3, yaitu dengan melakukan pengukuran perilaku responden setelah kegiatan training melalui penilaian atasan. Hal ini diperlukan dengan pertimbangan untuk mengetahui adanya perubahan perilaku responden sebelum dan setelah kegiatan training, agar dapat diketahui implementasi dari materi yang didapatkan pada kegiatan training di kehidupan kerja sehari-hari

3. Penelitian selanjutnya, hendaknya mengukur kembali komunikasi interpersonal setelah jeda beberapa waktu dari pelaksanaan intervensi. Hal ini dimaksudkan untuk melihat apakah hasil pembelajaran telah diterapkan dalam situasi kerja. Pengukuran dapat dilakukan secara berkala setelah training berlalu sampai kurun waktu enam bulan setelahnya (Riggio, 2009)

Selain saran teoritis, peneliti juga mengajukan beberapa saran praktis yang dapat berguna bagi implementasi materi training bagi peningkatan komunikasi interpersonal dan *teamwork* di PT X, yaitu:

1. Training sebaiknya dipandu oleh lebih dari satu orang trainer utama. Hal ini perlu dipertimbangkan mengingat materi training yang cukup banyak dan durasi training yang cukup panjang.
2. Perusahaan sebaiknya menciptakan iklim yang mendukung dan mendorong implementasi materi training yang telah didapatkan dalam kehidupan kerja sehari-hari. Iklim untuk transfer (*climate for transfer*) adalah persepsi trainee mengenai karakteristik lingkungan kerja yang dapat memfasilitasi ataupun menghambat penggunaan pengetahuan atau keterampilan yang didapatkan dalam training (Noe, 2010). Yang termasuk dalam upaya menciptakan iklim yang mendukung adalah, melalui dukungan dari atasan dan rekan kerja, serta kesempatan atau tugas untuk mengimplementasikan materi, baik itu pengetahuan atau keahlian yang didapatkan dalam kegiatan training.
3. Membuat program lanjutan sebagai *follow up* atau tindak lanjut dari kegiatan training. tindak lanjut dari program training sangat membutuhkan *management support*. Management support menekankan pada aplikasi dari isi training pada kehidupan kerja sehari-hari (Noe, 2010). Level dari management support bervariasi tergantung pada kebutuhan dan situasi di lapangan. Beberapa contoh nyata dari management support yang memungkinkan dilakukan adalah melalui *practice skills* seperti *sharing session* untuk *me-refresh* materi training, *action plan* dengan melakukan diskusi mengenai penetapan target dari tiap-tiap peserta terkait aspek komunikasi dan *teamwork*, dan atau melakukan pengukuran kembali aspek komunikasi interpersonal dan *teamwork* setelah jangka waktu tertentu untuk mengevaluasi serta untuk melihat perkembangan dan menentukan *action plan* yang perlu dilakukan selanjutnya.
4. Aspek efektivitas komunikasi tentu tidak dapat terlepas dari media komunikasi yang umum ada pada perusahaan (Harris & Nelson, 2008). Untuk itu, untuk meningkatkan komunikasi interpersonal pada konteks perusahaan, perlu kiranya memperbaiki, menambah maupun mengefektifkan teknologi atau media yang berkaitan dengan komunikasi di perusahaan, seperti koneksi internet yang cepat agar email cepat sampai, memperbanyak pesawat telepon, dan lain-lain. Selain itu, teknologi dapat digunakan pula sebagai media untuk memberikan pengetahuan terkait materi komunikasi maupun *teamwork* sehingga, dapat mendukung peningkatan pemahaman dan kesadaran karyawan mengenai kedua aspek tersebut.
5. Organisasi adalah sebuah sistem, dimana terdapat bagian-bagian yang saling berhubungan, saling bergantung, dan berinteraksi. Sistem ini tentunya mempengaruhi bagaimana setiap bagian bekerja sama dan berkomunikasi (Harris &

Nelson, 2008). Oleh karena itu, untuk dapat meningkatkan komunikasi dalam organisasi, diperlukan peraturan maupun regulasi khusus untuk dapat mendukung peningkatan komunikasi dan *teamwork* di PT X. Sebagai contoh, membuat (jika belum ada) atau menggalakkan (jika sudah ada) peraturan atau regulasi mengenai keharusan menggunakan beberapa media komunikasi seperti verbal, non- verbal dan tulisan dalam menginformasikan sesuatu, sehingga terdapat justifikasi dalam setiap penyampaian informasi dan meminimalisir kesalahan atau kesalahpahaman. Selain itu, peraturan maupun sistem yang mengatur koordinasi antar departemen atau level jabatan dapat ditinjau atau disosialisasikan kembali untuk memperjelas posisi setiap karyawan dan kontribusinya terhadap tujuan perusahaan, serta mengefektifkan jalur komunikasi dan distribusi pekerjaan, baik antar departemen, maupun antar level jabatan

DAFTAR PUSTAKA

- Aiken, Lewis R., Groth-Marnat, D. 2010. *Psychological Testing and Assessment*.
- Bambacas, Mary & Margaret Patrickson. 2008. *Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment*", *Journal of Communication Management*, Vol. 12 Issue: 1, pp.51-72
- Camelia, S., & Popa, L. 20008. *Managerial Communication. MPRA Paper*, 7172.
- DeGrosky, Mike. 2006. *Wildfire: Thoughts on Leadership of Trust, Teams and Teamwork*. USA: Guidance Group Inc.
- DeVito, Joseph. A. 2013. *Interpersonal Communication*. New York: Pearson.
- Effendy, Prof.Drs. O. Uchjana. 2009. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Forsyth, Donelson R. 2010. *Group Dynamics* (5th ed). USA: Woodswrth Learning
- Gillespie, Brigid M., Wendy Chaboyer, Patrick Murray. 2010. Enhancing Communication Through Team Training Interventions: A Systematic Literature Review. *AORN Journal*, 92: 6
- Gravetter, F. J. & Forzano, L. B. 2009. *Research Methods for The Behavioral Sciences*. Belmont: Wadsworth
- Harris, Thomas E & Mark D. Nelson. 2008. *Applied Organizational Communication* (3rd ed). London: Lawrence Erlbaum Associates
- Kumar, R. 2014. *Research Methodology: a Step-by-Step Guide for Beginners (4th ed.)*. California: SAGE Publication
- Noe, R.A. 2010. *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill
- Otieno, Brenda, Esther. W., & Agnes, N. 2015. Effect of Employee Communication on Organization Performance in Kenya's Holticurtural Sector. *International Journal of Business Administration* Vol 6, No. 2.
- Parker, Glenn M. 2007. *Team Players and Teamwork: New Strategies for Developing Succesful Collaboration 2nd edition*. USA: John Wiley & Sons
- Periantolo, J. 2015. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Periantolo, J. 2016. *Penelitian Kuantitatif untuk Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Riggio, Ronald. E. 2009. *Introduction to Industrial/Organizational Psychology 5th Edition*. New Jersey: Pearson Education. Inc.
- Robbins, P. Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi, edisi ke-10*. Jakarta: PT Indeks

- Shonubi, A.O, & A.A. Akintaro. 2016. The Impact of Effective Communication on Organizational Performance. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, Vol 3.
- Smither, R.D., Houston, J.M., & McIntire, S.A. 2016. *Organizational Development: Strategis for Changing Environment*. New York: Harper Collins Publisher. Inc.
- Tarricone, Pina & Joe Luca. 2009. Succesful Teamwork: A Case Study. *HERDSA Study*, 640-646.
- Wu, Chao-Sen, Pei-Wen Wang & Li-Fen Tsai. 2010. The Effect of Organizational Communication on Team Interaction and Team Effectiveness: Team Leadership as Medium. *The Journal of International Management Studies*, Vol 5, 2.14, No.2. United States of America: Pearson Education Group, Inc.