

## Pelatihan Komunikasi sebagai Intervensi Pengembangan Organisasi di PT X

Erita Marisdianti<sup>a</sup> dan Seger Handoyo<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Program Magister Profesi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Surabaya – Indonesia

<sup>b</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Surabaya – Indonesia

Korespondensi: [erita.marisdianti2018@psikologi.unair.ac.id](mailto:erita.marisdianti2018@psikologi.unair.ac.id)

Diserahkan: 20 April 2023

Diterima: 24 Mei 2023

**Abstrak.** Kenaikan Harga Pokok Produksi (HPP) yang berarti naiknya biaya produksi, tentu memberikan dampak bagi perusahaan, tidak terkecuali PT. X. PT. X merupakan perusahaan produsen pupuk swasta yang memiliki misi menjadi perusahaan yang terus bertumbuh. Salah satu strategi yang dijalankan oleh PT. X adalah memproduksi pupuk yang memiliki harga bersaing. Kenaikan biaya produksi yang dialami oleh PT. X menjadikan PT. X harus menaikkan harga jual pupuknya yang menyebabkan penjualan menurun sehingga laba perusahaan berada di bawah target yang ditentukan. Setelah dilakukan penggalan data melalui kuesioner, wawancara, observasi dan *review* data sekunder pada level kelompok yang menasar pada karyawan di Departemen Produksi yaitu komponen *goal clarity*, *task structure*, *group composition*, *team functioning*, dan *group norms* (Cummings dan Worley, 2008) ditemukan bahwa para operator kurang memahami target dari pekerjaan dan tidak ada umpan balik terhadap kinerja, sehingga kurang terarah dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam upaya untuk mengatasi sumber permasalahan maka dilakukanlah pelatihan komunikasi yang bertujuan untuk menyamakan pemahaman mengenai kinerja yang diharapkan oleh perusahaan dan memahami kebutuhan ataupun hambatan yang dialami oleh operator. Pada penelitian ini dilakukan adaptasi atas modul pelatihan komunikasi yang disusun oleh Mberia (2011) dengan menyesuaikan materi pelatihan berdasarkan konteks permasalahan yang terjadi di Departemen Produksi PT. X.

**Kata kunci :** Pengembangan Organisasi, kejelasan tujuan, fungsi tim, norma kelompok, komposisi kelompok, norma kinerja, pelatihan komunikasi.

**Abstract.** *The increase in Cost of Goods Manufactured (COGM), which means an increase in production costs, certainly has an impact on the organization, including PT. X. PT. X is a private fertilizer manufacturing company with mission is to become a growing company whose produce fertilizer at competitive prices. The increase in production costs experienced by PT. X made PT. X had to increase the selling price which caused declined sales so that the company's profit was below the specified target. After collecting data through questionnaires, interviews, observations and secondary data reviews at group level targeting Production Departement employee, namely the components of goal clarity, task structure, group composition, team function, and group norms (Cummings and Worley, 2008) it was found that the operators did not understand the target and there is no feedback on performance, so it is less focused in carrying out their work. In an order to overcome the source of the problem, communication training is carried out which aims to equalize understanding of the performance expected by the company and understand the needs or obstacles experienced by employees. In this study, an adaptation of module by Mberia (2011) was made with adjustment, based on context of the problems that occur in the Production Department of PT. X.*

**Keywords:** *Organizational Development, goal clarity, team functioning, group norms, group composition, performance norms, communication training.*

## **1. Pendahuluan**

Kenaikan Harga Pokok Produksi (HPP) yang memiliki arti bahwa biaya produksi membengkak dari alokasi dana produksi yang sudah ditentukan oleh perusahaan, memberikan dampak negatif terhadap aspek lainnya. Pada situasi yang dialami oleh PT. X, kenaikan HPP menjadikan perusahaan harus menaikkan harga jual barangnya, atau dalam hal ini adalah pupuk. Kondisi ini tentu tidak menguntungkan bagi perusahaan. Terbukti, dalam laporan tahunan yang dirilis oleh PT. X, data menunjukkan bahwa realisasi penjualan berada di bawah target penjualan yang ditentukan, yaitu berada pada angka 1.409.226 penjualan dari target 1.738.258 penjualan atau hanya berhasil mencatatkan penjualan di angka 81.07% saja. Tidak tercapainya target penjualan mendorong perusahaan untuk berbenah.

Setelah dilakukan audit internal oleh PT. X, ditemukan bahwa penyebab kenaikan HPP terjadi pada departemen produksi. Bentuk permasalahannya adalah departemen produksi harus melakukan pengulangan proses produksi akibat pupuk yang dihasilkan tidak sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Hasil temuan tim audit internal perusahaan tersebut menjadikan penggalan data dan informasi yang dilakukan oleh penulis berkonsentrasi pada level kelompok yaitu pada komponen goal clarity, team functioning, group norms, group composition, dan performance norms (Cummings dan Worley, 2008).

Hasil analisis diagnosa pada level kelompok tersebut selanjutnya akan menjadi dasar bagi proses pengembangan organisasi yang akan dilakukan. Pengembangan organisasi, merupakan proses penerapan teknologi ilmu perilaku, penelitian, dan teori yang disusun dan diterapkan pada budaya organisasi (Bradford dan Burke, 2005), dengan tujuan meningkatkan kemampuan organisasi agar dapat bertahan dalam menghadapi perubahan melalui penyelesaian masalah dan pembaharuan proses (Brown dan Harvey, 2006).

Secara umum, berdasarkan hasil analisa data yang berasal dari kuesioner, wawancara, observasi dan data sekunder, didapatkan informasi bahwa permasalahan yang terjadi di departemen produksi PT. X adalah manajemen pengelolaan sumber daya manusia khususnya bagi para operator pabrik belum berjalan secara optimal. Para operator kurang memahami target dari pekerjaan dan tidak adanya umpan balik terhadap kinerja, sehingga kurang terarah dalam melaksanakan pekerjaan harian. Kondisi ini merupakan suatu bentuk ambiguitas peran. Seperti yang dijelaskan oleh Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, dan Rosenthal (1964) bahwa ambiguitas peran merupakan pemahaman karyawan yang kurang jelas mengenai langkah kerja yang harus dilakukan untuk dapat mencapai tujuan. Ambiguitas peran terjadi ketika, terdapat hal terkait pekerjaan yang tidak dipahami dengan jelas oleh karyawan contohnya, ekspektasi organisasi kepada dirinya, keragu-raguan pada diri karyawan dalam mencapai tujuan kerja, serta perasaan tidak yakin mengenai cara organisasi dalam menilai kinerja, yang di mana ketiga hal ini dapat membuat karyawan gagal dalam mencapai tujuan pekerjaan. Ambiguitas peran yang dialami oleh karyawan dapat dilihat dalam konteks iklim organisasi. Menurut Schneider, Ehrhart, dan Macey (2013) iklim organisasi terbentuk melalui proses informasi sosial yang selanjutnya menciptakan kesediaan karyawan untuk mengikuti aturan, praktik, dan prosedur yang berlaku. Proses informasi sosial memiliki peranan penting untuk dapat membuat karyawan memahami tugas dan tanggungjawabnya. Informasi sosial yang baik terjadi karena adanya komunikasi efektif yang terjalin.

Hal selaras juga ditemukan oleh Luthans dan Youssef (2004) dalam penelitian-penelitian yang dilakukannya, yaitu secara konsisten menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan sistem kerja yang berorientasi pada komunikasi seperti pemberian umpan balik yang positif dan pengakuan sosial memberikan dampak positif berupa peningkatan performa karyawan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Rajhans (2009) di sebuah perusahaan produsen komponen-komponen peralatan gas bernama Vanaz Engineers Ltd., dikembangkan budaya komunikasi yang bersifat dua arah. Hasil analisis membuktikan bahwa komunikasi dua arah membantu karyawan dalam meningkatkan pemahaman mengenai pekerjaan, menciptakan rasa percaya, menguatkan rasa keterikatan, serta memudahkan karyawan untuk menampilkan perilaku kerja yang diharapkan jika terjadi perubahan di dalam organisasi (Rajhans, 2009).

Mberia (2011) juga menjelaskan bahwa komunikasi memegang peranan penting bagi setiap aspek kehidupan. Manusia perlu untuk berkomunikasi dengan orang lain dalam rangka berbagi informasi, membuat keputusan, dan melakukan inovasi. Lebih lanjut, Mberia (2011) menyebutkan bahwa banyak manajer perusahaan merasa kemampuan komunikasi yang baik merupakan hal yang sangat diperlukan dalam menghadapi situasi yang kompetitif dengan para perusahaan pesaing, situasi eksternal yang tidak stabil, dan keberagaman dunia kerja. Sebagai jawaban atas kebutuhan industri, Mberia (2011) menyusun suatu modul pelatihan komunikasi yang menyediakan informasi-informasi mengenai berbagai bentuk komunikasi. Dalam modul tersebut ditunjukkan pula cara penggunaan suatu bentuk komunikasi pada konteks/situasi yang sesuai.

Berdasarkan hasil kajian para ahli di atas, dapat dipahami bahwa, kemampuan berkomunikasi yang baik memegang peranan penting dalam membantu karyawan untuk dapat menampilkan performa kerja yang unggul. Performa kerja yang unggul, akan memberikan keuntungan bagi perusahaan secara umum. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, dilakukan adaptasi atas modul pelatihan komunikasi oleh Mberia (2011) dalam konteks situasi yang dihadapi oleh PT. X.

## **2. Metode**

Penggalian data yang dilakukan penulis berkonsentrasi pada level kelompok yaitu komponen goal clarity, team functioning, group norms, group composition, dan performance norms (Cummings dan Worley, 2008) pada kelompok kerja Departemen Produksi. Pemilihan subjek penelitian didasarkan pada hasil audit internal yang dilakukan PT. X yang menemukan bahwa permasalahan terjadi di Departemen Produksi berupa karyawan yang harus melakukan pengulangan produksi pupuk akibat hasil kerja yang tidak sesuai dengan standar yang ditentukan. Adapun metode yang digunakan adalah melalui kuesioner, wawancara, observasi dan review data sekunder.

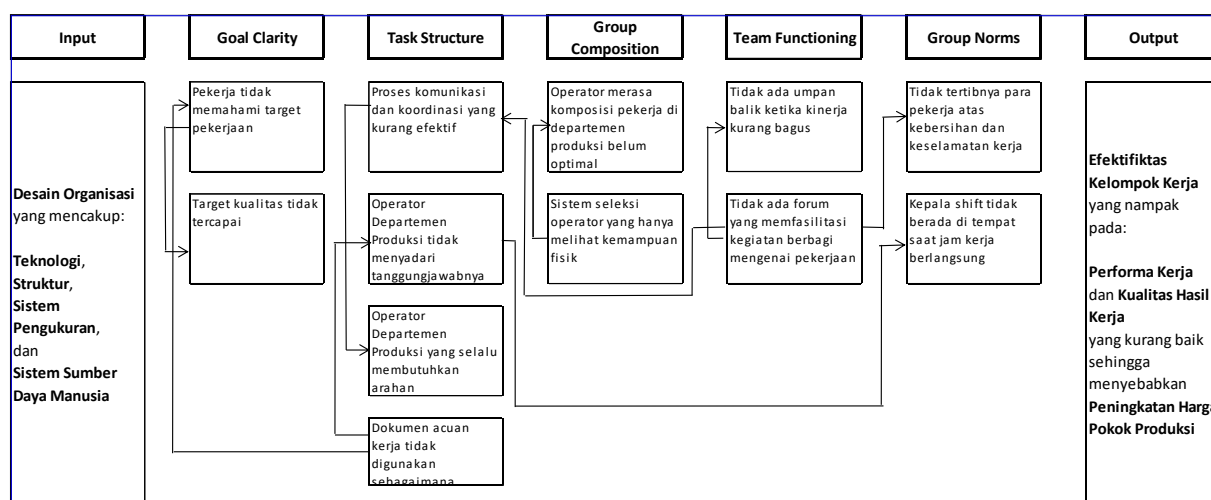
Komponen goal clarity berbicara mengenai kejelasan tujuan kelompok yang dapat dilihat melalui penggalian yang mencari tahu tingkat kemudahan karyawan dalam menyelesaikan permasalahan ataupun pekerjaannya. Komponen task structure membahas mengenai baik buruknya struktur pekerjaan di dalam kelompok. Komponen group composition merupakan komponen yang melihat efektifitas komposisi kelompok. Komponen team functioning merupakan

pembahasan mengenai kualitas hubungan interpersonal di dalam kelompok kerja. Komponen performance norms membahas tentang tingkat keberhasilan internalisasi norma di dalam kelompok kerja. Kelima komponen pada diagnosis level kelompok tersebut diaplikasikan ke dalam metode pengambilan data berupa item-item dalam kuesioner, kerangka wawancara, serta panduan dalam observasi dan review data sekunder. Kuesioner diberikan kepada operator, kepala shift, dan kepala produksi yang berjumlah 30 responden. Wawancara dilakukan terhadap kepala shift, kepala produksi dan Subject Matter Expert, dalam hal ini adalah manajer Human Capital Management PT. X. Observasi dilakukan terhadap situasi dan kondisi kerja, serta review dokumen sekunder dilakukan terhadap data-data Data Pegawai, SOP, Job Description, Form Penilaian Kinerja, Laporan Pekerjaan Kepala Shift, Catatan Keamanan, Kesehatan, dan Keselamatan Kerja. Hasil dari penelitian ini digunakan untuk menentukan dan menyusun rancangan intervensi yang akan dirumuskan untuk selanjutnya divalidasi dan diujikan oleh Departemen HCM PT. X.

### 3. Hasil

Hasil analisis yang dilakukan terhadap komponen level kelompok menghasilkan temuan sebagai berikut:

**Tabel 1** Stream Analysis Permasalahan yang Terjadi pada Departemen Produksi PT. X yang Ditinjau Berdasarkan Komponen Level Kelompok



Hal-hal yang tertuliskan pada kotak-kotak kecil tersebut merupakan gejala yang ditemui di lapangan. Setelah dilakukan analisis, penulis melihat terdapat keterkaitan antara satu gejala dengan gejala lainnya, sehingga memunculkan permasalahan akhir berupa meningkatkan Harga Pokok Produksi.

Pada komponen *goal clarity* yang membahas mengenai seberapa baik kelompok kerja memahami tujuan dari pekerjaannya, ditemukan bahwa para operator tidak memiliki pemahaman yang baik mengenai tujuan dari pekerjaannya sehingga menyebabkan target kualitas menjadi tidak tercapai. Data ini didapatkan dari hasil kuesioner dan wawancara. Item 2 pada

kuesioner yaitu “karyawan belum sepenuhnya memahami yang seharusnya dilakukan dalam mencapai target produksi”, yang mengindikasikan bahwa para operator tidak memahami tujuan dari pekerjaannya. Dalam proses wawancara dengan *Subject Matter Expert*, juga didapatkan data bahwa hasil audit menemukan bahwa para operator kurang memahami pekerjaannya termasuk tujuan dari pekerjaannya yang terlihat dari kalimat “itu terbukti waktu audit kemarin, waktu mereka merasa serampangan itu, akhir e dia banyak temuan”. Kurang pahamnya operator terhadap pekerjaannya tersebut dipengaruhi oleh tidak ada kejelasan standar untuk mencapai target kualitas. Di samping itu, tidak cukupnya arahan yang para operator terima dari atasan mereka langsung yaitu Kepala *Shift* menjelaskan bahwa proses koordinasi dan sosialisasi regulasi kerja di departemen produksi tidak berjalan dengan baik (*task structure*).

Terkait kurang pahamnya Kepala *Shift* bahwa ia memiliki peran untuk melakukan pengarahan dan pengawasan terhadap operator juga dipengaruhi oleh belum adanya kegiatan/forum yang dirancang secara khusus bagi para Kepala *Shift* untuk memahami dokumen acuan kerja seperti misalnya SOP, Instruksi Kerja, ataupun *job description*. Oleh karena itu, dapat dipahami bahwa Kepala *Shift* menjadi tidak memahami tugas dan tanggungjawabnya. Di samping itu, ditinjau dari *group composition* yang membahas mengenai komposisi dari operator terkait hal-hal demografis, ketrampilan, dan kemampuannya, mahasiswa mendapatkan informasi bahwa para proses seleksi operator di departemen lebih banyak didasarkan pada kemampuan fisik dan pengujian apakah calon operator dapat menjalankan perintah atau tidak. Kondisi ini menjadikan para operator membutuhkan adanya suatu arahan dan pengawasan yang bersifat terus menerus. Terlebih lagi, proses pemilihan Kepala *Shift* adalah Kepala Produksi memilih beberapa orang dari para operator yang menurut Kepala Produksi memiliki kemampuan yang lebih baik dibandingkan rekan-rekannya, yang di mana tentu saja hal ini rentan dipengaruhi oleh subjektifitas.

Selanjutnya, komponen *team functioning* yang membahas mengenai hubungan relasi antara pegawai yang berdampak pada performa pekerjaan seperti dengan kesediaan untuk berbagi, memberikan masukan, atau bentuk dukungan lainnya menjadi kurang muncul karena tidak ada forum yang memfasilitasi para operator untuk saling berbagi satu sama lain. Dari segi *group norms* yang membahas mengenai nilai yang dianut bersama mengenai kinerja yang dinilai baik atau dapat diterima oleh organisasi nampak masih belum terbangun dengan baik di PT. X karena para operator masih banyak yang tidak memperhatikan faktor kebersihan dan keselamatan dalam bekerja. Di samping itu, ada pula data yang menunjukkan bahwa pada jam kerja, ada seorang Kepala *Shift* yang tidak ada di lokasi pabrik dan ditemukan sedang beristirahat di ruangan lainnya.

Pada setiap komponen yang dibahas dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

**Tabel 2** Usaha Perbaikan dan Intervensi yang Dapat Dilakukan Terhadap Masalah yang Muncul pada Komponen-Komponen di Level Kelompok.

<b>No.</b>	<b>Komponen</b>	<b>Masalah yang Muncul</b>	<b>Usaha Perbaikan</b>	<b>Intervensi</b>
1	<i>Goal Clarity</i>	Target kualitas tidak tercapai	Pemberian pengetahuan tentang proses pengerjaan dan target pekerjaan	<i>Coaching</i>
2	<i>Task Structure</i>	Operator selalu membutuhkan arahan karena proses komunikasi dan koordinasi yang kurang efektif antara Kepala <i>Shift</i> dan Operator	Meningkatkan keterampilan komunikasi dan/atau bawahan	Pelatihan Komunikasi
3	<i>Group Composition</i>	Kapasitas operator dalam menangkap instruksi dan arahan yang masih belum baik	Meningkatkan kapasitas dan keterampilan operator sehingga dalam melaksanakan pekerjaan, operator dapat mengandalkan kemampuan yang lebih luas daripada hanya sekedar fisik	<i>Knowledge Sharing</i>
4	<i>Team Functioning</i>	Tidak ada umpan balik ketika kinerja kurang bagus	Menyediakan sumber informasi yang dapat membantu operator untuk meningkatkan kinerjanya	<i>Knowledge Sharing</i>
5	<i>Group Norms</i>	Operator dan Kepala <i>Shift</i> yang kurang menunjukkan kedisiplinan	Penegakan kedisiplinan bagi para pekerja di departemen produksi	Pembuatan Norma

Berdasarkan permasalahan yang terjadi dan analisis sumber permasalahannya maka, PT. X perlu melakukan intervensi pengembangan organisasi agar dapat mengatasi permasalahan yang terlihat pada komponen-komponen level kelompok. Diharapkan dengan melaksanakan intervensi pengembangan organisasi, kinerja departemen produksi PT. X lebih baik dan berdampak kepada peningkatan laba perusahaan.

#### **4. Pembahasan**

Berikut merupakan pembahasan mengenai permasalahan yang muncul pada setiap komponen level kelompok:

##### **Komponen Goal Clarity**

Pada komponen Goal Clarity, tampak bahwa proses penjelasan mengenai proses kerja dan target kualitas hasil kerja kurang berjalan dengan baik sehingga para operator kurang memahami cara bekerja yang baik agar dapat mencapai target kualitas yang diharapkan.

##### **Komponen Task Structure**

Pada komponen Task Structure proses koordinasi kurang berjalan secara efektif, hal ini membuat para operator tidak paham proses kerja yang baik sehingga selalu membutuhkan adanya suatu arahan.

##### **Komponen Group Composition**

Dalam komponen Group Composition para operator memiliki kapasitas yang terbatas dalam menangkap suatu informasi ataupun instruksi dengan baik, oleh karena itu dibutuhkan adanya suatu bentuk pelatihan komunikasi agar pemberi pesan dapat menyesuaikan cara berkomunikasi agar lebih mudah ditangkap oleh para operator.

##### **Komponen Team Functioning**

Pada team functioning tampak bahwa tidak ada forum/kegiatan yang menyediakan umpan balik, hal ini membuat operator tidak memahami bahwa mereka perlu untuk meningkatkan kinerjanya. Untuk keberhasilan proses pemberian umpan balik maka, dirasa perlu dilakukan adanya suatu pelatihan komunikasi agar pemberian umpan balik menjadi tepat sasaran.

##### **Komponen Group Norms**

Terakhir, pada komponen Group Norms, yang di mana tampak bahwa Kepala Shift dan operator kurang menunjukkan disiplin diri sehingga dibutuhkan adanya suatu norma untuk mengatur perilaku kerja. Proses sosialisasi norma tentu membutuhkan adanya kapasitas komunikasi yang mumpuni agar informasi yang tertuang pada norma dapat tersampaikan dengan baik.

Berdasarkan hal di atas maka, dapat dipahami bahwa hal mendasar yang perlu dilakukan sebagai suatu bentuk intervensi bagi Kepala Shift dan Operator di Departemen Produksi PT. X

adalah pelatihan komunikasi. Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rasul, Rauf, dan Nor (2014) bahwa untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik, seorang karyawan perlu untuk menguasai keterampilan komunikasi. Dalam rangka menjawab kebutuhan Departemen Produksi PT. X dilakukan penyusunan modul pelatihan komunikasi yang diadaptasi dari Mberia (2011), dengan materi yang disesuaikan dengan konteks permasalahan yang terjadi.

No	Kegiatan	Waktu	Durasi	Tujuan	Metode	Media dan Alat Pembelajaran
1.	Registrasi peserta	08.00 -	30 menit	Memperoleh daftar peserta yang mengikuti pelatihan		1. Daftar hadir 2. <i>Nametag</i>
2	Pembagian kuesioner <i>pre-test</i> (level <i>learning</i> )	08.30 -	15 menit	Mengetahui kemampuan peserta pelatihan sebelum mengikuti pelatihan		1. <i>Toolkits</i> untuk peserta (bolpoin, buu catatan). 2. Lembar <i>pre-test</i>
3.	Pembukaan	08.45 -	15 menit	Menyampaikan tujuan dan sasaran diadakannya pelatihan bagi peserta		1. Laptop 2. Proyektor 3. Mikrofon 4. Speaker
4.	Materi 1: Gambaran umum komunikasi Detail:					
	- Definisi komunikasi	09.00 -	10 menit	Peserta berada dalam konteks pembahasan yang sama mengenai komunikasi yang akan dibahas	Ceramah	1. Laptop 2. Proyektor 3. Mikrofon 4. Speaker
	- Pentingnya komunikasi dalam kerja tim	09.10 -	15 menit	Peserta menyadari manfaat dari menjalin komunikasi dengan rekan kerja	Ceramah	1. Laptop 2. Proyektor 3. Mikrofon 4. Speaker
	- Proses komunikasi	09.25 -	15 menit	Peserta memahami bagaimana terjadinya proses pemberian ataupun pertukaran	1. Ceramah 2. 3. Permainan 3. Refleksi	1. Laptop 2. Proyektor 3. Mikrofon 4. Speaker 5. Tali



No	Kegiatan	Waktu	Durasi	Tujuan	Metode	Media dan Alat Pembelajaran
	- Hambatan dalam komunikasi	09.40 - 10.00	20 menit	informasi melalui komunikasi Peserta dapat menghindari hambatan untuk memperbaiki kualitas komunikasi	Ceramah	6. Penutup mata 1. Laptop 2. Proyektor 3. Mikrofon 4. Speaker
5.	Materi 2: Memberi Instruksi Detail:					
	- Pedoman pemberian instruksi	10.00 - 10.15	15 menit	Peserta memahami cara agar instruksi dapat tersampaikan dengan baik.	1. Ceramah 2. Refleksi	1. Laptop 2. Proyektor 3. Mikrofon 4. Speaker
	- Pemilihan waktu dalam pemberian instruksi	10.15 - 10.25	10 menit	Peserta memahami situasi dan kondisi yang tepat dalam pemberian instruksi	Ceramah	1. Laptop 2. Proyektor 3. Mikrofon 4. Speaker
	- Menanyakan penerima terkait tingkat kepemahaman mengenai instruksi yang diberikan	10.25 - 10.35	10 menit	Peserta dapat memastikan bahwa orang lain memahami instruksinya dengan baik	Ceramah	1. Laptop 2. Proyektor 3. Mikrofon 4. Speaker
6.	Materi 3: Menerima Instruksi Detail:					
	- Sikap dalam menerima instruksi	10.35 - 10.45	10 menit	Peserta dapat melakukan/menunjukkan sikap kerja yang tepat saat menerima instruksi	Ceramah	
	- Memverifikasi	10.35 - -	15 menit	Peserta memahami pentingnya	Ceramah	1. Laptop 2. Proyektor

No	Kegiatan	Waktu	Durasi	Tujuan	Metode	Media dan Alat Pembelajaran
	pemahaman nya terkait instruksi yang diterima	10-50		memahami instruksi yang diberikan		3. Mikrofon 4. Speaker
	Permainan memberi dan menerima instruksi	10.50 - 11.05	15 menit	Peserta mendapatkan <i>insight</i> mengenai sikap kerja yang tepat dalam memberik dan menerima instruksi	1. Permainan 2. Refleksi	Tali Sepatu
7.	Materi 4: Pemberian umpan balik					
	- Detail: - Definisi umpan balik	11.05 - 11.15	10 menit	Peserta berada dalam konteks pembahasan yang sama mengenai materi umpan balik yang akan dibahas	Ceramah	1. Laptop 2. Proyektor 3. Mikrofon 4. Speaker
	- Tipe-tipe umpan balik	11.05 - 11.15	10 menit	Peserta memahami berbagai macam bentuk umpan balik	Ceramah	1. Laptop 2. Proyektor 3. Mikrofon 4. Speaker
	- <i>False feedback</i>	11.15 - 11.30	10 menit	Peserta menjadi jeli dalam mengidentifikasi umpan balik yang memiliki tujuan negatif	Ceramah	1. Laptop 2. Proyektor 3. Mikrofon 4. Speaker
	- Efektifitas umpan balik	11.15 - 11.30	10 menit	Peserta menjadi memahami bentuk umpan balik yang berguna dalam meningkatkan performa	Ceramah	1. Laptop 2. Proyektor 3. Mikrofon 4. Speaker
	- Karakteristik umpan balik yang efektif	11.30 - 11.45	15 menit	Peserta memahami bagaimana cara pemberian umpan balik yang efektif	Ceramah	1. Laptop 2. Proyektor 3. Mikrofon 4. Speaker

No	Kegiatan	Waktu	Durasi	Tujuan	Metode	Media dan Alat Pembelajaran
	- Permainan memberi dan menerima umpan balik	11.45 - 12.15	30 menit	agar pesan menjadi tersampaikan Peserta dapat memahami pentingnya pemberian umpan balik	1. Permainan 2. Refleksi	1. 2 lembar kertas; 1 bergambar; 1 kosong 3. Pensil
8	Materi 5: Keterampilan mendengarkan aktif Detail:					
	- Proses yang terjadi dalam mendengarkan	13.15 - 13.20	10 menit	Peserta memahami bagaimana proses mendengarkan dapat berpengaruh terhadap perilaku yang ditampilkan	1. Permainan 2. Refleksi 3. Ceramah	1. Laptop 2. Proyektor 3. Mikrofon 4. Speaker 5. Kursi
	- Manfaat dari mendengarkan	13.20 - 13.30	10 menit	Peserta memahami bahwa mendengarkan merupakan hal yang penting bagi efektifitas komunikasi	Ceramah	1. Laptop 2. Proyektor 3. Mikrofon 4. Speaker
	- Hambatan dalam mendengarkan	13.30 - 13.40	10 menit	Peserta menyadari faktor yang dapat menghambat efektifitas dalam mendengarkan	Ceramah	1. Laptop 2. Proyektor 3. Mikrofon 4. Speaker
9.	Materi 6: Komunikasi non-verbal Detail:					
	- Definisi komunikasi non-verbal	13.40 - 13.50	10 menit	Peserta berada dalam konteks pembahasan yang sama mengenai materi komunikasi non-verbal yang akan dibahas	Ceramah	1. Laptop 2. Proyektor 3. Mikrofon 4. Speaker

No	Kegiatan	Waktu	Durasi	Tujuan	Metode	Media dan Alat Pembelajaran
	- Fungsi komunikasi non-verbal	13.50 - 14.00	10 menit	Peserta dapat memanfaatkan komunikasi non-verbal dalam konteks pekerjaan	1. Ceramah 2. Permainan 3. Refleksi	1. Laptop 2. Proyektor 3. Mikrofon 4. Speaker
	- Permainan Komunikasi Verbal	14.00 - 14.30	30 menit	Peserta dapat berlatih untuk mengenai aspek/ <i>cues</i> non verbal dalam komunikasi	Permainan	Kertas ekspresi
10	Materi 7: · Komunikasi verbal Detail:					
	- Definisi komunikasi verbal	14.30 - 14.40	10 menit	Peserta berada dalam konteks pembahasan yang sama mengenai materi komunikasi verbal yang akan dibahas	Ceramah	1. Laptop 2. Proyektor 3. Mikrofon 4. Speaker
	- Tips dalam berkomunikasi secara verbal	14.40 - 14.55	15 menit	Peserta menjadi lebih terampil dalam melakukan komunikasi verbal	Ceramah	1. Laptop 2. Proyektor 3. Mikrofon 4. Speaker
11	· Pengisian kuesioner <i>post-test (level learning)</i>	14.55 - 15.10	15 menit	Mengetahui kemampuan peserta pelatihan dengan memberikan soal <i>post-test</i>	-	Alat tulis 2. Lembar <i>post-test</i>
12	· Pengisian kuesioner evaluasi pelaksanaan pelatihan ( <i>level reaction</i> )	15.10 - 15.25	15 menit	Mengetahui kritik dan saran terhadap pelatihan yang telah diberikan	-	Lembar kuesioner

## **5. Kesimpulan**

Pada penelitian yang dilakukan di PT. X, sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang produksi pupuk ditemukan bahwa tidak berhasilnya perusahaan mencapai target penjualan diakibatkan permasalahan pada level kelompok, khususnya komunikasi yang terjalin antar sesama operator, maupun operator dengan Kepala *Shift*. Oleh karena itu dirasa perlu untuk dilakukan sebuah intervensi yang bertujuan untuk mengembangkan organisasi dalam bentuk pemberian pelatihan komunikasi bagi karyawan yang berada pada Departemen Produksi.

## **Referensi**

- Agarwal, S., & Garg, A. (2012). The importance of communication within organizations: A research on two hotels in Uttarakhand. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(2), 40-49.
- Bradford, D. L., & Burke, W. W. (Eds.). (2005). *Reinventing organization development: New approaches to change in organizations*. John Wiley & Sons.
- Brown, D. R., & Harvey, D. (2006). *Organization development*. Seven Edition, Pearson Education, 166.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organization development and change*. Cengage learning.
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., and Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York, NY:Wiley.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, vol. 33, no. 2, 143-160. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2004.01.003
- Mberia, H. K. (2011). Communication training module. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(20), 231-255.
- Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81-85.
- Rasul, M. S., Abd Rauf, R. A., & Nor, A. R. M. (2014). Future employability skills sets for manufacturing industries. *International Education Studies*, 7(10), 138.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., and Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annu. Rev. Psychol.* 64, 361-388. DOI: 10.1146/annurev-psych-113011-14380