



# Efektivitas Pelatihan Komunikasi Aktif terhadap peningkatan keterampilan kepemimpinan di Perusahaan x Surabaya

Syahmardan Lubis\*, Amanda Pasca Rini

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

DOI:

<https://doi.org/10.47134/pjp.v3i1.5086>

\*Correspondence: Syahmardan Lubis

Email: [1542300041@surel.untag-sby.ac.id](mailto:1542300041@surel.untag-sby.ac.id)

Received: 22-09-2025

Accepted: 22-10-2025

Published: 22-11-2025



**Copyright:** © 2025 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license

(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Abstract:** This study aims to evaluate the effectiveness of active communication training in improving leadership skills among supervisors at Perusahaan x Surabaya. The main issue addressed in this organization involves communication barriers between superiors and subordinates, which negatively impact coordination and work motivation. A mixed-methods approach was employed involving 50 participants from the Security and Order Division. Data were collected through interviews, observations, and pre-test and post-test assessments, and analyzed using a paired sample t-test. The results revealed a significant improvement in communication skills after the training, with a value of  $t = -20.642$  and  $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ). Participants showed enhanced active listening, message clarity, and decision-making transparency. The training effectively strengthened workplace relationships, improved motivation, and fostered a two-way communication culture within the organization.

**Keywords:** *Active Communication, Leadership, Perusahaan X Surabaya, Training*

## Pendahuluan

Perusahaan x Surabaya merupakan salah satu perusahaan daerah yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan pasar tradisional di Kota Surabaya. Melalui aktivitasnya, instansi ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta mendukung perekonomian daerah melalui tata kelola pasar yang efisien dan profesional. Struktur organisasi Perusahaan x terdiri atas berbagai jenjang kepemimpinan, mulai dari direksi hingga kepala bagian di tingkat lapangan yang berperan langsung dalam pengawasan operasional, kebersihan, keamanan, serta koordinasi pedagang Muktamar & Ramadani, (2023).

Namun, dalam pelaksanaan tugasnya, Perusahaan x menghadapi tantangan yang signifikan dalam aspek komunikasi internal, khususnya antara atasan dan bawahan. Berdasarkan hasil asesmen lapangan, ditemukan adanya hambatan berupa keterlambatan penyampaian informasi, kurangnya transparansi dalam pengambilan keputusan, serta minimnya pelibatan bawahan dalam proses komunikasi organisasi. Hal tersebut berdampak pada munculnya ketidakpercayaan dan ketidakharmonisan hubungan kerja,

yang pada akhirnya menurunkan motivasi serta efektivitas operasional pegawai Manalullaili, (2012).

Situasi ini diperburuk oleh persepsi bawahan bahwa atasan kurang responsif terhadap masukan maupun kebutuhan di lapangan, sehingga alur komunikasi formal sering dilewati dan laporan disampaikan langsung kepada pimpinan tertinggi. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa sistem komunikasi hierarkis belum berjalan optimal, dan hubungan kerja yang seharusnya kolaboratif justru berubah menjadi reaktif. Akibatnya, muncul kesenjangan persepsi, konflik tersembunyi, serta penurunan kualitas koordinasi antartingkat jabatan di lingkungan kerja Johanna, (2013).

Secara psikologis, permasalahan komunikasi ini berimplikasi pada munculnya tekanan mental, kecemasan, serta menurunnya rasa memiliki terhadap organisasi. Pegawai merasa kontribusinya kurang dihargai, sementara atasan menilai bawahan tidak menghormati prosedur dan tata kerja yang telah ditetapkan. Ketidakseimbangan ini menimbulkan ketegangan emosional dan menurunkan loyalitas, yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan perusahaan Nasukah et al, (2020).

Melihat kondisi tersebut, diperlukan upaya sistematis untuk memperkuat komunikasi dua arah yang efektif di lingkungan Perusahaan x . Salah satu langkah strategis yang diusulkan adalah pelaksanaan Pelatihan Komunikasi Aktif bagi para pimpinan, dengan fokus pada pengembangan kemampuan menyampaikan instruksi secara jelas, mendengarkan secara empatik, serta mengambil keputusan secara transparan dan partisipatif. Melalui pelatihan ini diharapkan tercipta budaya komunikasi yang terbuka, terstruktur, dan saling menghargai, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan, motivasi, serta kinerja pegawai secara menyeluruh.

## Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan kualitatif (mixed methods) dengan rancangan studi kasus lapangan. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai dinamika komunikasi antara atasan dan bawahan di Perusahaan x Surabaya, serta untuk mengevaluasi efektivitas intervensi pelatihan komunikasi aktif terhadap peningkatan keterampilan komunikasi pimpinan.

Penelitian dilaksanakan di lingkungan kerja Perusahaan x Surabaya, khususnya pada bagian Keamanan dan Ketertiban (Kamtib) yang memiliki tingkat interaksi dan koordinasi tinggi antara pimpinan dan staf operasional. Jumlah peserta yang terlibat dalam kegiatan intervensi sebanyak 50 orang, terdiri atas kepala bagian, kasubbag, dan staf pelaksana. Pelatihan dan pengumpulan data dilakukan di kantor Perusahaan x Surabaya serta di Ballroom Hotel Santika Pandegiling.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu wawancara semi-terstruktur, observasi lapangan, dan tes pre-test serta post-test. Wawancara dilakukan kepada pimpinan dan bawahan untuk memperoleh gambaran tentang pola komunikasi, hambatan koordinasi, dan efektivitas penyampaian pesan. Observasi dilakukan untuk menilai secara langsung perilaku komunikasi di tempat kerja, meliputi kejelasan instruksi,

gaya interaksi, serta respons antara atasan dan bawahan. Sedangkan pre-test dan post-test digunakan untuk mengukur tingkat pemahaman dan peningkatan keterampilan komunikasi setelah pelatihan dilakukan.

Pelaksanaan penelitian dimulai dengan tahap asesmen awal untuk menilai kondisi komunikasi sebelum intervensi. Hasil asesmen menunjukkan adanya hambatan dalam komunikasi vertikal, keterlambatan informasi, serta minimnya transparansi dalam pengambilan keputusan. Tahap berikutnya adalah intervensi berupa Pelatihan Komunikasi Aktif yang dilaksanakan dalam satu sesi berdurasi sekitar 120 menit. Pelatihan ini mencakup ceramah interaktif mengenai konsep dasar komunikasi efektif, diskusi kelompok mengenai peran pimpinan sebagai komunikator utama, simulasi (role play) untuk melatih keterampilan mendengarkan aktif dan penyampaian keputusan secara terbuka, serta sesi umpan balik guna menilai efektivitas penerapan keterampilan yang telah dilatih.

Setelah pelatihan, dilakukan evaluasi melalui post-test untuk membandingkan hasil dengan data pre-test. Analisis statistik menggunakan uji-t sampel berpasangan (paired sample t-test) menunjukkan nilai  $t = -20,642$  dengan  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ), yang berarti terdapat perbedaan signifikan antara hasil sebelum dan sesudah pelatihan. Hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan komunikasi aktif berdampak positif terhadap peningkatan kemampuan komunikasi pimpinan di Perusahaan x Surabaya.

Analisis data dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif. Analisis kuantitatif digunakan untuk menguji perbedaan hasil tes, sedangkan analisis kualitatif dilakukan untuk menafsirkan hasil wawancara dan observasi lapangan. Pendekatan triangulasi diterapkan guna memastikan validitas dan reliabilitas hasil penelitian.

Indikator keberhasilan pelaksanaan intervensi meliputi peningkatan skor post-test minimal 25% dibandingkan pre-test, peningkatan kemampuan pimpinan dalam menyampaikan instruksi secara jelas dan transparan, serta adanya perubahan positif dalam persepsi bawahan terhadap keterbukaan komunikasi pimpinan. Selain itu, keberhasilan juga diukur melalui terbentuknya budaya komunikasi dua arah dan forum evaluasi rutin di lingkungan kerja Perusahaan x Surabaya.

## Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas Pelatihan Komunikasi Aktif dalam meningkatkan kemampuan komunikasi pimpinan di Perusahaan x Surabaya. Data diperoleh melalui pre-test dan post-test, yang mengukur tingkat pemahaman serta penerapan prinsip komunikasi efektif sebelum dan sesudah pelatihan.

### 1. Hasil Pre-Test dan Post-Test

Hasil pre-test menunjukkan bahwa sebagian besar peserta memiliki tingkat pemahaman yang rendah terkait konsep komunikasi aktif, dengan rata-rata skor 14,20 dan simpangan baku 1,99. Hal ini mengindikasikan bahwa peserta belum memahami secara utuh elemen komunikasi efektif seperti mendengarkan aktif, penyampaian instruksi yang jelas, dan transparansi keputusan.

Setelah pelaksanaan pelatihan, terjadi peningkatan yang signifikan pada nilai rata-rata post-test sebesar 18,20, dengan peningkatan rata-rata sebesar 4,00 poin. Uji-t sampel berpasangan menunjukkan  $t = -20,642$  dengan  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ), menandakan adanya perbedaan yang signifikan antara skor sebelum dan sesudah intervensi.

Berikut ringkasan hasil uji statistik:

Tabel 1. Hasil Uji Statistik

Uji Statistik	Nilai
Rata-rata Pre-test	14,20
Rata-rata Post-test	18,20
Perbedaan Rata-rata	-4,00
Simpangan Baku	1,37
Nilai t	-20,642
Sig. (p-value)	0,000
N	50
Keterangan	Terdapat perbedaan signifikan ( $p < 0,05$ )

Peningkatan skor menunjukkan bahwa pelatihan memberikan dampak positif terhadap peningkatan pemahaman dan keterampilan komunikasi para pimpinan Perusahaan x Surabaya.

## 2. Hasil Observasi dan Wawancara

Selain data kuantitatif, pengumpulan data kualitatif melalui wawancara dan observasi mendukung hasil uji statistik. Berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar peserta menyatakan bahwa pelatihan membantu mereka memahami pentingnya menyampaikan instruksi secara jelas dan terbuka. Sebelumnya, banyak pimpinan yang tidak melibatkan staf dalam proses pengambilan keputusan, serta jarang melakukan umpan balik dua arah.

Dari hasil observasi lapangan, ditemukan adanya peningkatan kualitas interaksi antara atasan dan bawahan. Setelah pelatihan, atasan lebih sering memberikan klarifikasi atas instruksi, mendengarkan keluhan staf, serta menindaklanjuti hasil rapat dengan komunikasi yang lebih transparan. Kegiatan briefing rutin mulai dilakukan, dan beberapa tim telah menggunakan media komunikasi internal untuk mempercepat alur informasi.

Hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa komunikasi efektif merupakan faktor krusial dalam meningkatkan efisiensi dan keharmonisan hubungan kerja. Sebelum pelatihan, komunikasi di Perusahaan x cenderung satu arah dan bersifat instruktif, yang sering kali menimbulkan miskomunikasi dan ketidakpuasan bawahan. Setelah pelatihan, pola komunikasi mulai berubah menjadi lebih partisipatif dan terbuka, di mana pimpinan menunjukkan sikap mendengarkan aktif serta memberi ruang bagi bawahan untuk menyampaikan masukan.

Peningkatan signifikan dalam skor post-test mengindikasikan bahwa materi pelatihan seperti keterampilan mendengarkan aktif, kejelasan penyampaian pesan, dan transparansi dalam pengambilan keputusan berhasil diserap dengan baik oleh peserta. Hal ini selaras dengan teori komunikasi organisasi yang dikemukakan oleh Wentz (1998) dan Kline (dalam

Green, 2005), yang menegaskan bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada kemampuan pemimpin dalam berkomunikasi secara efektif, menerima umpan balik, serta membangun kepercayaan dengan timnya.

Dari sisi psikologis, perubahan ini berdampak positif terhadap iklim kerja. Pegawai yang sebelumnya merasa diabaikan mulai menunjukkan peningkatan motivasi dan kepercayaan terhadap pimpinan. Hubungan kerja menjadi lebih harmonis, dan dinamika tim menunjukkan perbaikan signifikan dalam koordinasi tugas lapangan.

Selain itu, hasil wawancara juga menunjukkan bahwa pelatihan membantu pimpinan memahami pentingnya transparansi dalam pengambilan keputusan. Transparansi ini menumbuhkan rasa memiliki di antara anggota tim karena mereka merasa dilibatkan dan dihargai. Kondisi ini sesuai dengan temuan penelitian Muktamar & Ramadani (2023) bahwa pengambilan keputusan yang terbuka dapat meningkatkan rasa kepercayaan, tanggung jawab, dan komitmen pegawai terhadap organisasi Pantow & Waleleng, (2017).

## Implikasi

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan komunikasi aktif dapat menjadi strategi intervensi yang efektif dalam memperbaiki hubungan kerja antara atasan dan bawahan. Perusahaan x disarankan untuk menjadikan program pelatihan ini sebagai bagian dari pengembangan kompetensi kepemimpinan secara berkelanjutan. Selain itu, perlu dibentuk mekanisme evaluasi rutin untuk memastikan keterampilan komunikasi yang telah diperoleh tetap diterapkan dalam praktik kerja sehari-hari. Terdapat peningkatan signifikan kemampuan komunikasi pimpinan setelah mengikuti pelatihan komunikasi aktif ( $p < 0,05$ ).

Pelatihan berhasil meningkatkan kejelasan instruksi, keterampilan mendengarkan aktif, serta transparansi dalam pengambilan keputusan. Penerapan hasil pelatihan berdampak positif terhadap iklim kerja, koordinasi tim, dan kepercayaan antara atasan dan bawahan di Perusahaan x Surabaya.

## Simpulan

Berdasarkan hasil pelaksanaan kegiatan dan analisis data yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa pelatihan komunikasi aktif memberikan dampak positif yang signifikan terhadap peningkatan kemampuan komunikasi pimpinan di lingkungan Perusahaan x Surabaya. Hasil uji statistik menunjukkan adanya perbedaan bermakna antara skor sebelum dan sesudah pelatihan dengan nilai  $t = -20,642$  dan  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ), yang menandakan bahwa intervensi ini efektif dalam meningkatkan pemahaman serta keterampilan komunikasi peserta.

Secara umum, pelatihan ini berhasil memperbaiki pola komunikasi antara atasan dan bawahan yang sebelumnya cenderung bersifat satu arah menjadi lebih terbuka dan partisipatif. Pimpinan menunjukkan peningkatan dalam hal kejelasan penyampaian instruksi, kemampuan mendengarkan aktif, serta sikap empatik dalam menanggapi masukan dari staf. Perubahan ini turut berpengaruh terhadap peningkatan kepercayaan, koordinasi, dan motivasi kerja bawahan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

Selain peningkatan aspek teknis komunikasi, pelatihan juga berdampak positif terhadap aspek psikologis dan sosial di tempat kerja. Hubungan kerja menjadi lebih kooperatif, tingkat kesalahpahaman menurun, dan budaya komunikasi dua arah mulai terbentuk di antara anggota organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan keterampilan komunikasi merupakan komponen penting dalam upaya peningkatan kinerja dan efektivitas organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pelatihan komunikasi aktif merupakan strategi intervensi yang efektif dan relevan untuk diterapkan secara berkelanjutan di Perusahaan x Surabaya. Kegiatan ini tidak hanya meningkatkan kompetensi komunikasi pimpinan, tetapi juga memperkuat budaya organisasi yang kolaboratif, terbuka, dan berorientasi pada hasil kerja yang optimal.

### Daftar Pustaka

- Adam, P. (2023). Optimal training in communication model (OPTiCOM): A programmatic roadmap. *Patient Education and Counseling*, 107, ISSN 0738-3991, <https://doi.org/10.1016/j.pec.2022.107573>
- Chang, C.H. (2023). An innovative approach to comprehensive communication skills training for residents: A resident-led communication curriculum. *Journal of Investigative Medicine*, 71(8), 813-820, ISSN 1081-5589, <https://doi.org/10.1177/10815589231190562>
- Decuyper, A. (2023). Leader attentive communication in hybrid times: Pilot test of an evidence-based training protocol. *Gedrag En Organisatie*, 36(4), 335-380, ISSN 0921-5077, <https://doi.org/10.5117/GO2023.4.003.DECU>
- Dees, M.L. (2025). Nurse Leaders' Perceptions of the Use of the COMFORT Communication Training Intervention in Adult ICU Settings: A Qualitative Study. *Health Communication*, ISSN 1041-0236, <https://doi.org/10.1080/10410236.2025.2505788>
- Johanna, P. (2013). Hambatan Downward Communication Antara Pimpinan dan Karyawan PT. Makmur Jaya. *Jurnal E-Komunikasi*, 1(2).
- Maher, C. (2024). A guide to science communication training for doctoral students. *Nature Neuroscience*, 27(7), 1211-1213, ISSN 1097-6256, <https://doi.org/10.1038/s41593-024-01646-y>
- Manalullaili, M. (2012). Komunikasi Efektif bagi Seorang Pemimpin. *Wardah*, 13(2), 165–172.
- McNulty, E.E. (2023). Improving Nursing Leadership Communication: Fierce Conversations™ Training. *Clinical Journal of Oncology Nursing*, 27(3), 255-258, ISSN 1092-1095, <https://doi.org/10.1188/23.CJON.255-258>
- Miloradova, N. (2024). Communication skills formation in cadets of investigative specialization in the process of their professional training. *Environment and Social Psychology*, 9(4), ISSN 2424-7979, <https://doi.org/10.54517/esp.v9i4.2237>
- Muktamar, A., & Ramadani, T. F. (2023). Pengambilan keputusan dalam kepemimpinan. *Journal Of International Multidisciplinary Research*, 1(2), 1141–1158.

- 
- Nasukah, B. et al. (2020). Peran Komunikasi Efektif Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Institusi. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 81–93.
- Pantow, J. T., & Waleleng, G. J. (2017). Pola komunikasi pemimpin organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja anggota di LPM (lembaga pers mahasiswa) inovasi UNSRAT. *Acta Diurna Komunikasi*, 6(1).
- Pepe, R.J. (2025). Utilizing the DiSC Assessment in Surgical Residency Leadership Training to Address Communication Skill Acquisition: A Kern Six-step Approach to Curriculum Development. *Journal of Surgical Education*, 82(3), ISSN 1931-7204, <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2024.103413>
- Phillips, S. (2025). Refocusing public health training on effective leadership and communication skills to increase efficacy. *Frontiers in Public Health*, 13, ISSN 2296-2565, <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1601444>
- Queiroz, A.C.M. (2025). Self-review and feedback in virtual reality dialogues increase language markers of personal and emotional expression in an empathetic communication training experience. *Computers and Education X Reality*, 7, ISSN 2949-6780, <https://doi.org/10.1016/j.cexr.2025.100108>
- Rieffestahl, A.M. (2024). When the Patient is Absent in Patient-Centered Communication Training: A Discursive Analysis of How Medical Students Learn to Interact with Patients. *Teaching and Learning in Medicine*, 36(3), 269-279, ISSN 1040-1334, <https://doi.org/10.1080/10401334.2023.2217169>
- Shirazi, S.H.A. (2024). An Experience Report: Integrating Oral Communication and Public Speaking Training in a CS Capstone Course. *SIGCSE 2024 Proceedings of the 55th ACM Technical Symposium on Computer Science Education*, 1, 450-455, <https://doi.org/10.1145/3626252.3630776>
- Sung, T.C. (2025). Improving Critical Care Teamwork: Simulation-Based Interprofessional Training for Enhanced Communication and Safety. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 18, 355-367, ISSN 1178-2390, <https://doi.org/10.2147/JMDH.S500890>
- Wilhelm, L.T. (2025). How Managers Perceive AI-Assisted Conversational Training for Workplace Communication. *Cui 2025 Proceedings of the 2025 ACM Conference on Conversational User Interfaces*, <https://doi.org/10.1145/3719160.3736639>
- Wu, N. (2024). Effect of simulation-based training workshop on obstetric emergency team collaboration and communication: a mixed study. *Frontiers in Medicine*, 11, ISSN 2296-858X, <https://doi.org/10.3389/fmed.2024.1282421>