



Model Pelatihan Karyawan Multikultur Berbasis Kolaboratif dalam Rangka Efektivitas Komunikasi di Klinik Harita Nickel Obi Sektor Pertambangan Nickel Halmahera Selatan

Putri Gading Cempaka^{1*}, H. A. Rohendi², Achamad Dheni Suwardhani³

¹⁻³ Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya Bandung, Indonesia

*Penulis Korespondensi : gadinkudu@gmail.com

Abstract. *This study aims to design a collaborative training model for multicultural employees in order to improve communication effectiveness at Klinik Harita Nickel Obi. The study is based on the condition of a workplace characterized by cultural, linguistic, and communication diversity, which gives rise to several barriers such as misunderstandings, different interpretations of messages, and less effective coordination among employees. To address this issue, the study employed a qualitative descriptive approach through observation, interviews, and document analysis. The findings indicate that communication among multicultural employees has not yet been fully effective because differences still exist in how messages are delivered and received. The study also reveals that employees need communication training that is not limited to theoretical understanding, but also provides opportunities for active participation, discussion, simulation, and shared reflection. Based on these findings, the study develops a collaborative training model using the IPOO (Input, Process, Output, and Outcome) approach, systematically designed according to the communication needs of a multicultural workplace. The model is expected to serve as a foundation for developing more structured, applicable, and relevant training to enhance communication effectiveness among employees.*

Keywords: Collaborative Training; Effective Communication; Employees; IPOO; Multicultural.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk merancang model pelatihan karyawan multikultur berbasis kolaboratif dalam rangka meningkatkan efektivitas komunikasi di Klinik Harita Nickel Obi. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kondisi lingkungan kerja yang memiliki keberagaman budaya, bahasa, dan kebiasaan komunikasi, sehingga memunculkan berbagai hambatan seperti salah paham, perbedaan penafsiran pesan, dan kurang optimalnya koordinasi antarkaryawan. Untuk menjawab permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi antar karyawan multikultur belum sepenuhnya berjalan efektif karena masih terdapat perbedaan dalam cara menyampaikan dan menerima pesan. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa karyawan membutuhkan pelatihan komunikasi yang tidak hanya berorientasi pada pemahaman teori, tetapi juga memberi ruang bagi partisipasi aktif, diskusi, simulasi, dan refleksi bersama. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini menghasilkan rancangan model pelatihan berbasis kolaboratif dengan pendekatan IPOO (Input, Process, Output, dan Outcome) yang disusun secara sistematis sesuai dengan kebutuhan komunikasi di lingkungan kerja multikultural. Model ini diharapkan dapat menjadi dasar pengembangan pelatihan yang lebih terarah, aplikatif, dan relevan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi antar karyawan.

Kata kunci: IPOO; Karyawan; Komunikasi Efektif; Multikultural; Pelatihan Kolaboratif.

1. PENDAHULUAN

Era globalisasi saat ini membuat para penggerak bidang usaha semakin bergerak dalam mencapai bisnis yang sukses. Kompetisi seperti ini tidak bisa dihindari dan dapat terjadi di hampir semua sektor industri (Laila, 2020). Usaha untuk menjadikan perusahaan menjadi lebih unggul, pengelola harus menggerakkan semua karyawannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan. Dalam mencapai suatu tujuan yang baik untuk perusahaan, diharapkan komunikasi interpersonal yang baik. Komunikasi menjadi aspek kunci dalam keberhasilan sebuah organisasi, karena melalui komunikasi yang efektif, individu dari berbagai budaya, dapat membangun tujuan organisasi dengan lebih baik (Ramadhani, 2025).

Komunikasi adalah elemen yang paling penting dan kompleks dalam kehidupan manusia. Proses komunikasi memiliki dampak besar terhadap kelancaran aktivitas manusia, baik dalam berinteraksi dengan orang lain yang sudah dikenal maupun yang baru saja ditemui. Melalui komunikasi, individu dapat mencapai tujuan untuk memahami kondisi satu sama lain, termasuk memahami situasi dari orang-orang sekitar. (Mola, 2023)

Menurut Efendi et. al (2024) makna komunikasi efektif dapat dipahami berdasarkan makna dari kata komunikasi, yaitu penyampaian pesan antara dua pihak atau lebih, disisi lain Gondowahjudi (2018) berdasarkan makna komunikasi tersebut, maka komunikasi efektif dapat diartikan sebagai komunikasi yang terlaksana dengan tepat, dimana pesan yang disampaikan dapat diterima dan dipahami secara benar dan sesuai dengan keinginan pengirim pesan. Pentingnya pengelolaan komunikasi tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis penyampaian informasi, tetapi juga melibatkan pendekatan strategis yang mencakup dimensi psikologis, budaya, dan struktural organisasi.

Kymlicka (1995), menyatakan bahwa keberagaman budaya merupakan suatu kekayaan yang perlu dihargai dan dipelihara dalam masyarakat. Teori multikulturalisme menekankan pentingnya kebijakan-kebijakan yang mendukung hak-hak kelompok minoritas dan mengakui perbedaan-perbedaan budaya dalam proses pembangunan. Dengan menerapkan teori multikulturalisme, kita dapat lebih memahami bagaimana kebijakan dan praktik yang inklusif dan toleran dapat diintegrasikan dalam proses pembangunan untuk menghormati dan merayakan keberagaman budaya dalam masyarakat. (Marbun, 2023)

Pendekatan mayoritas dan minoritas (Purwani et al., 2020), memfokuskan kajian pada kesadaran sosial dan sikap penerimaan atas perbedaan akan melahirkan sinergi dalam masyarakat multikultural. Hampir sama dengan temuan Purwani, penelitian Anriani (2018) perbedaannya penelitian ini memfokuskan kajian pada penguatan kelembagaan akar rumput. Modal dasar yang digunakan untuk menciptakan harmoni sosial dalam masyarakat multikultural adalah sikap masyarakat yang terbuka terhadap keragaman.

Multikulturalisme berarti keberagaman budaya, terdapat tiga istilah yang umum digunakan untuk menggambarkan keberagaman baik berdasarkan agama dan ras, etnis, bahasa, dan budaya, yakni pluralitas, keragaman (diversity) dan multikultural (multicultural). Namun semuanya memiliki konotasi yang berbeda. Multikulturalisme dipahami "sistem kepercayaan" dan tindakan mengakui dan menghormati keberadaan Semua kelompok berbeda dalam organisasi, atau Masyarakat, menghormati dan mengakui perbedaan sosial budaya, mendorong dan memfasilitasi berkontribusi secara berkesinambungan dalam konteks tatanan budaya Inklusif yang memberikan ruang yang sama untuk semua masyarakat (Roswati Nurdin, 2020).

Menurut Gómez-Mejia et al., (2012) Keragaman adalah ciri khas individu yang membuatnya berbeda dari individu yang lain (Maisyura, 2021). Robbins & Judge (2015) menjelaskan keragaman adalah bentuk perbedaan individu yang dipengaruhi oleh karakteristik biografis maupun karakteristik pribadi. Karakteristik biografis adalah perbedaan yang mudah dinilai secara langsung seperti umur, jenis kelamin, ras dan etnis, disabilitas, masa kerja, gender, agama, identitas budaya. Sedangkan karakteristik kepribadian adalah karakteristik perbedaan nilai-nilai kepribadian seseorang untuk menentukan kesamaan jika seseorang semakin mengenal orang lain. (Maisyura, 2021)

Komunikasi antar budaya menjadi aspek krusial dalam menciptakan hubungan kerja yang efektif dan efisien. Menurut Gudykunst dan Kim (Efendi, 2024), komunikasi antar budaya adalah proses pertukaran pesan antar individu dari budaya yang berbeda, yang melibatkan interpretasi simbol, nilai, dan makna yang tidak selalu seragam, dalam dunia kerja, perbedaan budaya dapat memengaruhi gaya komunikasi, ekspresi emosi, pola pikir, serta cara menyampaikan dan menerima informasi. Ketidaksadaran terhadap perbedaan tersebut berpotensi menimbulkan miskomunikasi, konflik, bahkan penurunan produktivitas kerja (Indrayanti, 2025).

Menurut Hammer (2020) Kemampuan beradaptasi dalam gaya komunikasi, seperti mengubah cara penyampaian pesan sesuai dengan nilai budaya audiens, sangat penting dalam meredakan konflik. Menurut Matsumoto & Hwang (2019) dan Efendi et al. (2024) sebagai contoh, individu yang memahami nilai-nilai budaya dari kelompok lain akan lebih mampu berkomunikasi dengan cara yang diterima oleh kelompok tersebut, sehingga meningkatkan peluang untuk menyelesaikan konflik secara damai. Oetzel & Ting-Toomey (2021) kesalahpahaman sering terjadi karena perbedaan interpretasi komunikasi nonverbal, pola bahasa, dan pandangan budaya terhadap situasi tertentu. Misalnya, perbedaan dalam ekspresi emosi atau cara menyampaikan kritik seringkali menimbulkan ketegangan di antara individu atau kelompok dari latar belakang budaya yang berbeda. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa komunikasi antar budaya yang efektif mampu mengurangi miskomunikasi dan menciptakan pemahaman bersama melalui dialog yang konstruktif (Kim & Gudykunst, 2019).

Klinik Harita Nickel Obi merupakan klinik pratama yang berdiri di sektor pertambangan Nickel Obi-Halmahera Selatan. Mempekerjakan sekitar 21.000 orang, termasuk di antaranya 100 tenaga kesehatan yang bertugas di Klinik Harita Nickel Obi. Seluruh karyawan dan tenaga medis di klinik ini berasal dari beragam suku, antara lain: Jawa, Sumatera, Sulawesi, Kalimantan, Maluku, Manado, Nusa Tenggara Timur, dan Papua. Keragaman latar belakang budaya tersebut menghadirkan potensi besar untuk memperkaya perspektif dalam

penyampaian informasi dipelayanan kesehatan, sehingga berbagai pandangan dan solusi dapat diakomodasi guna memenuhi kebutuhan pasien secara lebih komprehensif.

Namun demikian, keberagaman budaya juga membawa tantangan tersendiri, khususnya dalam upaya membangun komunikasi yang efektif antara atasan, tenaga medis dan pasien. Setiap kelompok budaya memiliki norma, nilai, serta gaya komunikasi yang unik, sehingga berpotensi memunculkan kesalahpahaman dalam proses interaksi. Sebagai contoh, cara seorang dokter dalam menjelaskan prosedur medis kepada pasien dari suku yang berbeda belum tentu diterima dan dipahami dengan cara yang sama. Ketidaksesuaian persepsi ini dapat menjadi hambatan dalam proses komunikasi, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kualitas layanan kesehatan yang diberikan kepada pasien. Dengan demikian, penting untuk mengembangkan strategi komunikasi efektif dan pelatihan kolaborasi yang mampu menjembatani perbedaan budaya yang ada di Klinik Harita Nickel Obi.

Keberagaman budaya di Klinik Harita Nickel Obi juga berpengaruh pada penerimaan instruksi dari atasan. Dalam konteks ini, perbedaan cara berkomunikasi dapat menyebabkan kebingungan di antara anggota tim. Ketika sebuah instruksi disampaikan, penting untuk memahami bahwa setiap individu mungkin merespon secara berbeda tergantung pada latar belakang budaya mereka. Beberapa budaya lebih menerima kritik langsung, sementara yang lain merasa tertekan dengan cara komunikasi yang lebih eksplisit. Jika pimpinan tidak mempertimbangkan aspek ini, kemungkinan besar instruksi tersebut tidak akan diterima dengan baik oleh seluruh anggota tim, yang dapat mengakibatkan penurunan motivasi dan efektivitas kerja.

Menurut Indrayanti (2025) pelatihan adalah salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seseorang, yang dilaksanakan dalam lingkup formal maupun non-formal. Pelaksanaan pelatihan diharapkan dapat membuat seseorang mampu melaksanakan bidang kerjanya dengan lebih baik dan memenuhi harapan atau ekspektasi atas hasil pekerjaannya, hal ini sejalan dengan hasil penelitian Widasmara et al (2023) pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Sedangkan pengembangan merupakan suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian, dan sikap untuk menjadi sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka. Karena itu, kegiatan pengembangan ditujukan membantu karyawan untuk dapat menangani tanggungjawabnya di masa mendatang, dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang.

Penelitian oleh Chen dan Starosta (2000) menegaskan pentingnya sensitivitas budaya dalam komunikasi antarbudaya, yang dapat meningkatkan hubungan kerja. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pelatihan komunikasi antarbudaya yang efektif dapat mengurangi miskomunikasi dan meningkatkan pemahaman antar individu. Sebuah tinjauan sistematis oleh Alhejji et al. (2021) menemukan bahwa program pelatihan keberagaman dapat memberikan hasil positif, meskipun memerlukan desain penelitian yang lebih ekstra. Namun, masih terdapat kekurangan dalam penelitian yang mengkhususkan pada model pelatihan komunikasi efektif berbasis kolaboratif dalam konteks klinik, terutama di sektor pertambangan.

Merujuk pada uraian latar belakang tersebut, masalah utama yang menjadi fokus tesis ini adalah terdapat sejumlah masalah yang menghambat komunikasi yang efektif, kurangnya rasa empati dan keterbukaan di antara karyawan yang dapat menciptakan ketegangan dan mengurangi kolaborasi. Adanya fenomena ini, peneliti tertarik untuk mengangkat topik “Model Pelatihan Karyawan Multikultural Berbasis Kolaboratif dalam Rangka Efektivitas Komunikasi di Klinik Harita Nickel Obi Sektor Pertambangan Nickel Halmahera Selatan” yang sejalan dengan grand theory Hofstede sebagai upaya untuk menciptakan peningkatan keterampilan teknis karyawan pada pengembangan kemampuan dalam berkomunikasi yang efektif, tetapi juga untuk mendorong kolaborasi dan sinergi di antara karyawan yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda.

Penelitian ini memiliki kebaruan (Novelty) dibandingkan dengan penelitian sebelumnya karena tidak hanya memfokuskan perhatian pada efektivitas komunikasi dalam lingkungan multikultural dan lintas profesi, tetapi juga merumuskan penguatan komunikasi melalui pendekatan pelatihan kolaboratif yang disusun berdasarkan temuan empiris di lapangan. Penelitian-penelitian terdahulu umumnya cenderung berhenti pada identifikasi hambatan komunikasi, perbedaan budaya, atau peningkatan efektivitas komunikasi sebagai hasil langsung dari interaksi antarindividu. Sementara itu, penelitian ini melangkah lebih jauh dengan menggunakan metode IPOO. Metode ini menghubungkan faktor masukan berupa kondisi komunikasi multikultural dan tantangan koordinasi kerja, proses berupa pelatihan komunikasi efektif berbasis kolaboratif, output berupa meningkatnya efektivitas komunikasi antarpegawai, serta outcome berupa terbentuknya budaya kolaboratif dalam lingkungan kerja klinik.

Kebaruan penelitian ini tidak hanya terletak pada objek kajiannya yang berada dalam konteks klinik multikultural, tetapi juga pada kerangka analisis yang menempatkan perubahan budaya kerja sebagai dampak lanjutan yang penting untuk dicapai. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi efektif dalam penelitian ini dipahami bukan semata-mata sebagai keterampilan

teknis menyampaikan pesan, melainkan sebagai proses sosial yang berkontribusi terhadap terciptanya hubungan kerja yang lebih terbuka, saling menghargai, dan berkelanjutan.

2. METODE

Penulis menetapkan lokasi penelitian di Klinik Harita Nickel Obi terletak di Desa Kawasi, Kecamatan Obi, Kabupaten Halmahera Selatan, Provinsi Maluku Utara. Klinik Harita Nickel Obi berfungsi sebagai pusat pelayanan kesehatan primer yang melayani seluruh karyawan perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif sebagai pendekatan utama untuk menangkap kompleksitas fenomena pelatihan karyawan multikultural di konteks organisasi spesifik. Menurut Moleong (2021), penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai (diperoleh) dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik atau cara-cara lain dari kuantifikasi (pengukuran). Bentuk penelitian ini adalah deskriptif. Deskriptif kualitatif menurut Sugiyono (2020), adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri, baik hanya satu variabel atau lebih (variabel yang berdiri sendiri) tanpa membuat perbandingan variabel itu sendiri dan mencari hubungan dengan variabel lain.

Partisipan dipilih melalui purposive sampling. Seleksi strategi wawancara penelitian ini memastikan representasi yang kaya dari struktur organisasi klinik. Adapun kriteria partisipan yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah: (1) memiliki jabatan strategis, yaitu karyawan yang menempati posisi strategis atau memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan maupun pelaksanaan kebijakan di Klinik Harita Nickel Obi. (2) Partisipan sudah bekerja di Klinik Harita Nickel Obi selama setidaknya dua tahun, agar memiliki pemahaman mengenai dinamika internal dan budaya berkomunikasi efektif sehingga dapat memberikan perspektif yang komprehensif. (3) Partisipan menunjukkan kesediaan untuk diwawancarai serta bersikap terbuka dan jujur dalam memberikan informasi selama proses penelitian berlangsung.

Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam (in-depth interview) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (guide) wawancara, di mana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama (Rachmawati, 2017). Kemudian peneliti melakukan Observasi merupakan bagian metode pengumpulan data yang sesuai dengan tujuan research, yang direncanakan dan dicatat dengan cara yang sistematis sehingga dapat diperiksa keandalan dan kesahihannya. Hal yang

paling utama pada metode observasi adalah bergantung pada pengamatan dan ingatan analisis (Ahyar, et al., 2020). Kemudian peneliti melakukan studi dokumen, yang merupakan sumber data yang digunakan untuk melengkapi penelitian, baik berupa sumber tertulis, film, gambar (foto), dan karya-karya monumental, yang semua itu memberikan informasi bagi proses penelitian (Hasan et al., 2022).

Menurut Creswell (2012), untuk menentukan bahwa hasil dari penelitian ini sudah valid dan akurat maka dilaksanakan triangulasi. Validasi diperlukan sehingga partisipan, reviewer, dan data sumber memberikan data yang akurat. Triangulasi adalah menguatkan bukti dari pengalaman beberapa individu, dari interview dan observasi, atau dari metode pengumpulan data. Dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data (Hasan et al., 2022).

Penelitian ini menggunakan analisis tematik (thematic analysis) dengan pendekatan kualitatif. Analisis dilakukan untuk mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menafsirkan pola-pola makna yang muncul dari hasil wawancara mendalam dan observasi lapangan. Melalui teknik ini, data yang diperoleh tidak hanya dibaca sebagai rangkaian jawaban informan, tetapi dipahami sebagai sumber informasi yang menggambarkan pengalaman, persepsi, hambatan, serta kebutuhan pelatihan komunikasi efektif dalam lingkungan kerja multikultural. Setelah data primer dan sekunder terkumpul, data tersebut diolah dalam unit analisis dengan cara memilah-milah, membuat tema, mengkategorikan, membuat fokus, menghilangkan yang tidak perlu, mengatur data sesuai prosedur tertentu, dan membuat ringkasan. Data diperiksa ulang dan dikelompokkan masalah yang dikaji.

Setelah proses kondensasi, data disajikan dalam bentuk yang lebih ringkas dan terstruktur agar mudah dipahami. Menurut Sugiyono (2022), dalam penelitian kualitatif penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart, dan sejenisnya. Penyajian dilakukan dalam bentuk uraian naratif yang menggambarkan kondisi nyata di lapangan. Langkah ini membantu peneliti melihat pola, hubungan antar data, dan mempermudah dalam proses interpretasi selanjutnya.

3. KAJIAN TEORI

Efektivitas Komunikasi Antar Karyawan Multikultur di Klinik Harita Nickel Obi

Komunikasi yang efektif merupakan salah satu aspek penting dalam mendukung keberhasilan koordinasi dan kelancaran kerja, terutama pada lingkungan kerja multikultural. di Klinik Harita Nickel Obi, keberadaan karyawan dengan latar belakang budaya, profesi, jabatan, pengalaman kerja dan kebiasaan komunikasi yang berbeda menuntut adanya kemampuan karyawan untuk beradaptasi agar interaksi tetap berjalan harmonis. Dalam konteks tersebut, efektivitas komunikasi tidak hanya dilihat dari tersampainya pesan, tetapi juga dari kemampuan karyawan dalam memahami, menanggapi, dan menyesuaikan cara berkomunikasi dengan rekan kerja yang memiliki perbedaan latar belakang. Tahap ini juga mengaitkan hasil analisis dengan teori komunikasi efektif, manajemen multikultural, dan praktik pelatihan kolaboratif khususnya dalam konteks fasilitas kesehatan di industri pertambangan. Temuan empiris yang autentik dari pengalaman informan diharapkan dapat menjadi landasan teoritis praktis untuk pengembangan model pelatihan karyawan multikultural dalam rangka meningkatkan efektivitas komunikasi berbasis kolaboratif yang kontekstual dan siap untuk di implementasikan.

Peneliti membahas bagaimana para informan memaknai perbedaan budaya, bentuk komunikasi efektif yang diharapkan, serta gaya komunikasi yang dianggap paling mendukung dalam lingkungan kerja multikultural. Penyajian hasil penelitian juga dilengkapi dengan tabel, kutipan wawancara, dan diagram yang relevan guna memperjelas serta memperkuat temuan penelitian. Berbagai bentuk penyajian data tersebut digunakan untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan sistematis, sehingga memudahkan pembaca dalam memahami proses komunikasi, faktor penghambat, strategi pengelolaan perbedaan budaya, serta kebutuhan pengembangan model pelatihan komunikasi efektif berbasis kolaboratif di lingkungan multikultural di Klinik Harita Nickel Obi, Sektor Pertambangan Nickel Halmahera Selatan.

Pemaknaan Perbedaan Budaya dalam Lingkungan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa para informan pada umumnya memaknai perbedaan budaya sebagai kondisi yang wajar dalam lingkungan kerja multikultural. Perbedaan tersebut dipandang bukan sebagai penghambat utama, melainkan sebagai bagian dari dinamika kerja yang perlu dikelola secara bijak agar tidak menimbulkan jarak antarkaryawan. Dalam pandangan informan, keberagaman budaya justru dapat menjadi sarana untuk memperluas pemahaman terhadap cara berpikir, cara berbicara, dan cara berinteraksi antarindividu dalam organisasi. Penelitian Silalahi (2026) memperlihatkan bahwa komunikasi yang dikelola dengan

baik dapat membantu mereduksi konflik dalam lingkungan kerja multikultural, khususnya konflik yang dipengaruhi oleh perbedaan nilai kerja, gaya berkomunikasi, dan relasi otoritas.

Hasil wawancara memperlihatkan bahwa komunikasi efektif dalam lingkungan multikultural tidak hanya berkaitan dengan penyampaian pesan, tetapi juga dengan sikap saling menghormati, keterbukaan, dan kesiapan menyesuaikan diri. Dengan demikian Komunikasi efektif menekankan pentingnya kejelasan pesan, kesesuaian konteks, dan kemampuan menafsirkan pesan secara tepat dalam interaksi sosial. Dalam lingkungan kerja yang kompleks seperti klinik, komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, tetapi juga sebagai instrumen utama untuk menjaga koordinasi kerja, kualitas pelayanan, dan hubungan antarkaryawan.

Bentuk Komunikasi Efektif yang Diharapkan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa komunikasi efektif di Klinik Harita Nickel Obi dipahami sebagai komunikasi yang jelas, sopan, terbuka, dan disertai penyesuaian diri terhadap lawan bicara. Para informan menilai bahwa komunikasi yang baik tidak hanya ditentukan oleh isi pesan, tetapi juga cara pesan yang disampaikan agar tidak menimbulkan kesan menekan. Bentuk komunikasi efektif seperti ini merupakan gaya komunikasi yang paling mendukung. Temuan ini dapat dijelaskan menurut teori DeVito, khususnya terkait aspek komunikasi verbal dan paralanguage, yaitu unsur-unsur nonverbal dalam penyampaian pesan seperti intonasi, tekanan suara, dan cara pengucapan. Dalam konteks ini, pesan yang sama dapat dimaknai secara berbeda apabila disampaikan dengan nada yang berbeda pula. Oleh karena itu, cara bicara menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari efektivitas komunikasi. Selain itu, dalam interaksi lintas budaya, cara pesan disampaikan juga dapat dipengaruhi oleh stereotip atau prasangka terhadap kelompok budaya lain (Khotimah et al., 2024).

Sejalan dengan penelitian Indrayanti (2025), lingkungan kerja multikultural membawa keberagaman perspektif, tetapi juga membuka potensi konflik akibat perbedaan pola komunikasi, nilai, dan norma sosial. Komunikasi antar budaya sering kali menghadapi hambatan dalam bentuk stereotip, prasangka, dan miskomunikasi. Stereotip semacam ini berpotensi menimbulkan bias dalam berkomunikasi, karena individu cenderung menafsirkan ucapan, nada suara, atau ekspresi lawan bicara berdasarkan anggapan awal yang belum tentu benar. Akibatnya, seseorang bisa saja menganggap kelompok budaya tertentu tidak ramah, terlalu kaku, atau sulit diajak bekerja sama, sehingga hubungan komunikasi menjadi kurang terbuka dan tidak seimbang. Dalam lingkungan yang beragam, kemampuan menyesuaikan intonasi, pilihan kata, dan sikap saat berbicara menjadi unsur penting dalam mewujudkan komunikasi yang efektif. Dengan demikian, efektivitas komunikasi tidak hanya ditentukan oleh

isi pesan dan cara penyampaiannya, tetapi juga oleh kemampuan individu untuk melepaskan prasangka agar interaksi dapat berlangsung secara lebih objektif, terbuka, dan saling menghargai.

Hambatan Komunikasi yang Terjadi pada Lingkungan Kerja Multikultur

Pada Klinik Harita Nickel Obi, perbedaan tersebut berpotensi memengaruhi kelancaran interaksi, terutama ketika pesan disampaikan secara singkat, menggunakan istilah tertentu, atau tidak disertai klarifikasi yang memadai, dalam lingkungan kerja multikultural, hambatan komunikasi merupakan salah satu persoalan yang tidak dapat dihindari karena setiap karyawan membawa latar belakang budaya, kebiasaan, gaya bicara, dan cara memaknai pesan yang berbeda, disamping itu, terdapat hambatan yang bersumber dari relasi jabatan. Beberapa pegawai cenderung merasa sungkan untuk bertanya atau mengoreksi informasi yang belum dipahami, terutama ketika berhadapan dengan atasan. Situasi ini menunjukkan bahwa aspek psikologis, seperti rasa sungkan, kehati-hatian, dan kekhawatiran dianggap tidak sopan, turut memengaruhi keterbukaan komunikasi. Jika kondisi ini dibiarkan, maka risiko miskomunikasi akan semakin besar dan dapat berdampak pada kelancaran pekerjaan, oleh karena itu, pembahasan pada bagian ini difokuskan pada bentuk-bentuk hambatan komunikasi yang muncul dalam interaksi sehari-hari, faktor-faktor yang memengaruhinya, serta strategi yang digunakan karyawan untuk mengatasi kesalahpahaman dalam bekerja.

Faktor Budaya yang Memengaruhi Komunikasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hambatan komunikasi dalam lingkungan kerja multikultur terutama dipengaruhi oleh perbedaan gaya bicara, pilihan kata, tingkat formalitas, dan kebiasaan menanggapi pesan. Hambatan tersebut tidak hanya berkaitan dengan bahasa, tetapi juga dengan perbedaan budaya dalam memaknai pesan dan ekspresi. Penelitian ini, informan mengungkapkan bahwa kesalahan kecil dalam intonasi atau pemilihan kata dapat memengaruhi interpretasi pesan, hal ini menunjukkan bahwa komunikasi di lingkungan multikultural sangat dipengaruhi oleh sensitivitas terhadap makna simbolik dari ucapan dan ekspresi. Satu kata yang dimaksudkan sebagai arahan biasa dapat dipersepsikan sebagai bentuk ketidaksopanan atau tekanan apabila diucapkan dengan nada yang kurang tepat, dalam kerangka DeVito, kondisi ini menggambarkan bahwa komunikasi interpersonal tidak hanya dilihat dari apa yang dikatakan, tetapi juga bagaimana pesan itu dikirim dan diterima. Pernyataan ini sejalan dengan pandangan Wasiyem et al. (2025) bahwa hambatan komunikasi dalam kelompok dapat dipicu oleh perbedaan persepsi, latar belakang, gaya komunikasi, keterbatasan teknologi, dan kondisi lingkungan yang kurang mendukung, yang pada akhirnya berdampak pada dinamika kelompok dan efektivitas kerja sama.

Pengalaman Salah Tafsir dalam Komunikasi

Pengalaman para informan menunjukkan bahwa salah penerimaan makna komunikasi cukup sering terjadi dalam aktivitas kerja sehari-hari. Temuan penelitian menunjukkan bahwa komunikasi antarprofesi merupakan salah satu aspek penting dalam menjaga kelancaran pelayanan di Klinik Harita Nickel Obi. Interaksi antara dokter, perawat, radiografer, terapis gigi dan mulut, supervisor, dan staf administrasi menuntut adanya koordinasi yang tepat dan kejelasan pembagian peran, dalam situasi kerja seperti ini, komunikasi tidak hanya terjadi secara horizontal antar rekan kerja setara, tetapi juga secara vertikal antara atasan dan bawahan. Perbedaan fungsi dan posisi jabatan membuat setiap pesan harus disampaikan secara hati-hati agar tidak menimbulkan ambiguitas dalam pelaksanaan tugas, hal ini menunjukkan bahwa struktur jabatan masih memengaruhi keberanian pegawai dalam berkomunikasi secara langsung, terutama saat menyampaikan pendapat kepada atasan. Konteks ini, keterbukaan menjadi penting agar komunikasi tidak berhenti pada level instruksi, tetapi juga memberi ruang bagi dialog. Sejalan dengan itu, Lazaro (2024) menegaskan bahwa kompetensi budaya memiliki peran penting dalam mengoptimalkan kolaborasi antarprofesi karena membantu tenaga kesehatan menyesuaikan cara berkomunikasi serta meminimalkan hambatan yang muncul akibat perbedaan latar belakang budaya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa instruksi dari atasan tidak selalu dipahami dengan cara yang sama oleh bawahan. Dalam beberapa kasus, perbedaan latar belakang profesi memengaruhi cara interpretasi pesan, khususnya ketika instruksi disampaikan secara singkat atau menggunakan istilah teknis yang tidak dipahami semua pihak. Temuan lapangan tersebut selaras dengan pandangan Riyadi (2023) juga menekankan bahwa komunikasi interpersonal yang baik antara pimpinan dan karyawan berperan penting dalam membangun kohesivitas di dalam perusahaan. Kondisi ini berkaitan dengan teori Hofstede tentang jarak kekuasaan, di mana struktur hierarki dapat memengaruhi cara orang berkomunikasi dalam organisasi. Apabila jarak kekuasaan terlalu terasa, bawahan cenderung pasif dan enggan meminta klarifikasi, sehingga risiko salah paham menjadi lebih tinggi. Karena itu, komunikasi antarprofesi perlu dibangun dalam suasana yang terbuka, jelas, dan memungkinkan adanya umpan balik. Kondisi ini sesuai dengan penelitian Parachas (2024) manajemen keragaman di tempat kerja memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi. Keberagaman dalam organisasi mencakup dua aspek utama, yaitu keberagaman tampak, seperti usia, gender, dan etnis, serta keberagaman kognitif yang meliputi perbedaan pengetahuan, pola pikir, dan latar belakang pendidikan. Kedua aspek ini memiliki potensi untuk memperkaya ide serta meningkatkan kreativitas di lingkungan kerja, karena setiap

individu membawa perspektif yang berbeda dalam memecahkan masalah, dengan adanya keberagaman, tim dapat melihat masalah dari sudut pandang yang lebih luas dan menawarkan solusi inovatif yang mungkin tidak akan tercetus dalam tim yang lebih homogen.

Keterbukaan dapat membantu meningkatnya keterlibatan, kepercayaan antarstaf, kecepatan pengambilan keputusan, serta penurunan kesalahpahaman atau konflik internal (Prashar & Maity, 2024). Strategi komunikasi yang tepat akan menjadi katalisator bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan (Ding, 2024). Sejalan hasil penelitian Haavisto & Linge (2022) kepercayaan antar staf akan meningkat, proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat dan tepat, serta risiko kesalahpahaman dapat ditekan. Sejalan menurut D. Hidayat, Dirantika et al., (2024) tingkat konflik internal yang disebabkan oleh miskomunikasi juga akan berkurang drastis, dengan demikian, strategi komunikasi internal yang tepat tidak hanya mendukung kelancaran operasional, tetapi juga memperkuat fondasi organisasi dalam membangun kolaborasi, loyalitas, dan efektivitas jangka panjang (Isdiyanto et al., 2026). Penelitian lainnya menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif tidak hanya menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja, tetapi juga secara langsung berdampak pada hubungan tim dan kinerja (Oh, 2023).

Strategi Mengatasi Hambatan Komunikasi

Untuk mengatasi hambatan komunikasi, para informan cenderung menggunakan strategi komunikasi dua arah, pengulangan kembali informasi penting, klarifikasi, dan penggunaan bahasa yang sederhana. Strategi ini dipandang efektif karena dapat membantu mengurangi kesalahpahaman dan memastikan pesan dipahami secara tepat oleh penerima. Konteks kerja multikultural, komunikasi yang terlalu cepat atau terlalu implisit berpotensi menimbulkan tafsir yang berbeda, oleh karena itu, penyampaian pesan yang jelas, tenang, dan disertai kesempatan untuk bertanya menjadi bentuk strategi komunikasi yang paling relevan dalam lingkungan klinik.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kebutuhan Pengembangan Pelatihan Komunikasi bagi Karyawan Multikultur

Berdasarkan hasil penelitian, kebutuhan akan model pelatihan komunikasi efektif muncul sebagai respon terhadap kompleksitas komunikasi di lingkungan multikultural Klinik Harita Nickel Obi. Menurut Indrayanti (2025), pelatihan ini membantu karyawan memahami perbedaan budaya dan mengembangkan keterampilan komunikasi lintas budaya. Program semacam ini telah terbukti meningkatkan keterbukaan dan menurunkan konflik antar individu dari latar budaya berbeda. Hal ini sesuai dengan hasil studi oleh Nasution (2020) menemukan

bahwa kualitas komunikasi lintas budaya memiliki hubungan positif dengan peningkatan tanggung jawab kerja dan semangat kolaboratif dalam tim multikultural. Semakin tinggi tingkat pemahaman antar budaya, semakin kuat pula komitmen karyawan dalam mencapai tujuan bersama. Pelatihan tidak diposisikan sebagai proses satu arah, melainkan sebagai proses interaktif yang melibatkan seluruh unit yang ada di Klinik Harita Nickel Obi.

Hasil wawancara informan ini peneliti menilai bahwa pelatihan yang dibutuhkan bukan hanya pelatihan yang bersifat informatif, tetapi juga yang mendorong keterlibatan aktif seluruh karyawan. Dalam konteks lingkungan kerja multikultural, kemampuan komunikasi tidak cukup hanya bertumpu pada kebiasaan berinteraksi sehari-hari, melainkan perlu didukung oleh proses pengembangan yang terarah agar karyawan mampu beradaptasi dengan berbagai perbedaan yang muncul dalam pekerjaan. Dari sudut pandang Gudykunst, pelatihan semacam ini juga penting untuk membantu individu mengelola kecemasan dan ketidakpastian dalam komunikasi lintas budaya. Ketika karyawan memahami cara berinteraksi dengan rekan kerja yang berbeda latar belakang, maka rasa canggung, ragu, atau takut salah akan berkurang.

Hasil wawancara ini menunjukkan bahwa para informan memandang pelatihan komunikasi sebagai kebutuhan penting untuk memperkuat kemampuan komunikasi lintas budaya dan lintas profesi. Para karyawan tidak hanya membutuhkan pemahaman konseptual, tetapi juga keterampilan praktis yang dapat langsung diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Pada konteks Klinik Harita Nickel Obi, keberagaman budaya, profesi, dan gaya komunikasi menuntut adanya penguatan keterampilan komunikasi yang tidak hanya menekankan ketepatan penyampaian pesan, tetapi juga kepekaan, empati, dan kemampuan memahami lawan bicara secara lebih mendalam. Berdasarkan hal tersebut, pembahasan pada bagian ini diarahkan untuk melihat sejauh mana pelatihan komunikasi dibutuhkan sebagai sarana untuk memperkuat kompetensi karyawan multikultur dalam membangun interaksi yang efektif, harmonis, dan produktif di lingkungan kerja.

Sebuah tinjauan sistematis oleh Alhejji et al., (2021) menemukan bahwa program pelatihan keberagaman dapat memberikan hasil positif, meskipun memerlukan desain penelitian yang lebih ekstra, hal ini menunjukkan bahwa pelatihan komunikasi yang dibutuhkan bukan pelatihan yang bersifat teoritis semata, melainkan pelatihan yang membentuk kebiasaan komunikasi efektif, praktis, dan sesuai dengan kondisi kerja. Oleh karena itu, pengembangan pelatihan komunikasi bagi karyawan multikultur perlu diarahkan pada peningkatan kemampuan interpersonal, kejelasan pesan, keberanian berinteraksi, kemampuan mendengarkan aktif, dan sensitivitas terhadap perbedaan budaya. Kebutuhan pelatihan ini muncul karena komunikasi sehari-hari di klinik menuntut keterampilan yang tidak

hanya teknis, tetapi juga sosial dan budaya. Pelatihan perlu dirancang untuk menjawab kebutuhan riil di lapangan, bukan sekadar menambah pengetahuan umum tentang komunikasi. Model pelatihan yang bersifat kolaboratif dianggap sesuai karena memberi ruang bagi peserta untuk belajar bersama, bertukar pengalaman, dan membangun pemahaman yang lebih baik terhadap perbedaan budaya maupun profesi.

Model Pelatihan Berbasis Kolaboratif IPOO untuk Meningkatkan Efektivitas Komunikasi

Berdasarkan hasil wawancara, model pelatihan berbasis kolaboratif IPOO dipandang paling sesuai untuk meningkatkan efektivitas komunikasi antar karyawan multikultur di Klinik Harita Nickel Obi, hal ini karena kebutuhan komunikasi di dalamnya tidak cukup dipenuhi melalui penyampaian materi secara satu arah. Karyawan perlu diberi ruang untuk berdiskusi, bertukar pengalaman, dan berlatih langsung agar pemahaman yang diperoleh lebih dekat dengan situasi kerja sehari-hari. Sejalan dengan pandangan Johnson dan Johnson (1994) bahwa pelatihan kolaboratif menekankan pembelajaran bersama, interaksi antaranggota tim, serta berbagi pengetahuan untuk mencapai tujuan bersama secara efektif. Dalam konteks organisasi, komunikasi yang efektif menjadi aspek penting untuk meningkatkan keterampilan bernegosiasi, memperlancar pertukaran informasi, dan membangun hubungan kerja yang saling menguntungkan. Karena itu, strategi komunikasi yang tepat tidak hanya membantu mengurangi konflik, tetapi juga memperkuat kerja sama di tempat kerja (Ramadhani & Manafi, 2022). Konteks Klinik Harita Nickel Obi, pendekatan ini menjadi penting karena perbedaan budaya dan profesi menuntut adanya proses belajar yang partisipatif dan saling mendukung. Oleh sebab itu, pembahasan berikut menguraikan pertimbangan pemilihan model pelatihan yang paling relevan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi antar karyawan. Dengan demikian model ini memungkinkan karyawan belajar melalui interaksi, pertukaran pengalaman, diskusi, dan latihan langsung dalam situasi yang menyerupai kondisi kerja nyata karena komunikasi yang efektif tidak dapat dibangun secara individual semata, melainkan melalui kebiasaan kolektif, kerja sama lintas profesi, dan pemahaman bersama terhadap perbedaan budaya.

Pelatihan komunikasi efektif berbasis kolaboratif IPOO di lingkungan multikultural Klinik Harita Nickel Obi dirancang dengan beberapa tahapan, mulai dari pemetaan masalah komunikasi, simulasi situasi kerja multikultural, role play klarifikasi pesan, hingga refleksi dan tindak lanjut. Simulasi digunakan untuk menghadirkan situasi komunikasi yang menyerupai kondisi nyata di klinik, sedangkan role play memberi kesempatan kepada peserta untuk mempraktikkan keterampilan komunikasi dua arah, asertif, dan empatik. Pendekatan ini dipilih

karena memungkinkan peserta belajar secara aktif, saling memberi umpan balik, dan membangun kesadaran bersama mengenai pentingnya komunikasi yang jelas, terbuka, dan menghargai perbedaan. Sejalan menurut DePorter (2000) mengatakan bahwa metode role play dapat memberikan kesenangan kepada peserta karena role play pada dasarnya adalah permainan, hal inilah yang menjadi dasar dalam bermain peran (role play), bahwa peserta dapat belajar dengan baik pada saat pelajaran tersebut dapat menyenangkan. Pandangan ini diperkuat oleh Hamalik (2007) bahwa belajar yang efektif jika kegiatan belajar itu diarahkan pada upaya bagi individu untuk dapat bekerja, melakukan tugas pekerjaan dalam bidang pekerjaan tertentu. (Haq, 2016)

Skema Penerapan Pelatihan Komunikasi Efektif Berbasis Kolaboratif IPOO di Klinik Harita Nickel Obi

Model pelatihan ini disusun dengan pendekatan menempatkan peserta bukan sebagai penerima informasi yang pasif, melainkan sebagai subjek aktif yang belajar dari pengalaman bersama. Materi pelatihan dapat diarahkan pada penggunaan bahasa yang sederhana, mendengarkan aktif, teknik klarifikasi pesan, komunikasi asertif, serta cara menghargai perbedaan budaya dalam hubungan kerja karena mampu mendorong peserta untuk saling mendengar, saling memberi umpan balik, dan bersama-sama mencari cara komunikasi yang lebih efektif dalam situasi kerja nyata. Komunikasi yang baik tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individual untuk berbicara dengan jelas, tetapi juga oleh kesediaan untuk memahami perbedaan, menyesuaikan diri, dan membangun kesepahaman sebagai bagian dari kerja tim. Dengan bekal tersebut, karyawan diharapkan lebih siap menghadapi situasi komunikasi yang beragam dan kompleks. Dengan demikian, pelatihan ini diarahkan bukan sekadar untuk menambah pengetahuan, tetapi juga untuk membentuk kebiasaan berkomunikasi yang lebih terbuka, empati, dan kooperatif.

Berdasarkan kategori temuan tersebut, dapat dipahami bahwa skema penerapan pelatihan komunikasi efektif berbasis kolaboratif IPOO dirancang tidak hanya untuk memperbaiki kemampuan menyampaikan pesan, tetapi juga untuk membangun pemahaman bersama antarkaryawan. Sehingga, skema pelatihan yang diusulkan tidak hanya berfungsi sebagai sarana peningkatan keterampilan komunikasi, tetapi juga sebagai strategi penguatan budaya tim kerja yang harmonis, adaptif, dan efektif di Klinik Harita Nickel Obi. Skema ini dianggap mampu menggambarkan hubungan yang sistematis antara kondisi awal yang melandasi kebutuhan pelatihan, proses pelaksanaan pelatihan, hasil langsung yang diperoleh, dan dampak jangka panjang yang diharapkan. Dengan demikian, model ini tidak hanya

menjelaskan urutan kegiatan pelatihan, tetapi juga menunjukkan arah perubahan yang hendak dicapai dalam organisasi.

Desain Pelatihan Berbasis IPOO

Pertama, Tahap *Input*, merupakan tahap awal yang menggambarkan kondisi faktual yang melandasi penyusunan pelatihan. Pada tahap ini, ditemukan bahwa lingkungan kerja di Klinik Harita Nickel Obi diwarnai oleh keberagaman budaya, perbedaan latar belakang profesi, variasi gaya komunikasi, dan hambatan komunikasi yang muncul dalam interaksi antarkaryawan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan pelatihan bukan hanya berkaitan dengan peningkatan pengetahuan, tetapi juga dengan pengembangan kemampuan komunikasi yang mampu menjembatani perbedaan, oleh sebab itu, input menjadi dasar utama dalam merancang pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan lapangan.

Kedua, Tahap *Process*, merupakan inti dari model pelatihan. Pada tahap ini, peserta mengikuti serangkaian kegiatan yang disusun secara bertahap untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan komunikasi. Kegiatan dimulai dari pemetaan masalah untuk mengidentifikasi hambatan komunikasi yang paling sering muncul dalam lingkungan kerja. Setelah itu, peserta mengikuti simulasi untuk menghadapi situasi komunikasi yang menyerupai kondisi nyata. Simulasi ini dilanjutkan dengan role play, yaitu latihan memainkan peran tertentu dalam skenario komunikasi, misalnya sebagai atasan, bawahan, atau rekan sejawat. Melalui role play, peserta dapat belajar menempatkan diri pada perspektif orang lain serta melatih kemampuan menyampaikan pesan secara jelas dan sopan.

Ketiga, Tahap *Output*, menggambarkan hasil langsung dari pelaksanaan pelatihan. Output yang diharapkan dalam model ini adalah meningkatnya kejelasan pesan, kemampuan peserta dalam melakukan klarifikasi, kemampuan mendengar aktif, dan koordinasi kerja yang lebih efektif. Hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan menghasilkan perubahan pada tingkat keterampilan komunikasi yang dapat diamati secara langsung dalam interaksi kerja. Peserta tidak hanya memahami konsep komunikasi efektif, tetapi juga mulai menerapkannya dalam praktik komunikasi sehari-hari.

Keempat, Tahap *Outcome*, merupakan dampak jangka panjang yang diharapkan dari pelatihan. Outcome yang dituju adalah terbentuknya budaya kolaboratif dalam organisasi. Budaya ini tercermin dari komunikasi yang terbuka, sikap saling menghargai, kebiasaan berdialog, serta kerja sama lintas profesi yang lebih harmonis. Outcome ini menjadi penting karena menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya memberikan manfaat sesaat, melainkan juga berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi yang lebih sehat, adaptif, dan produktif. Konteks multikultural, outcome ini diharapkan mampu memperkuat hubungan kerja dan

menciptakan suasana kerja yang mendukung efektivitas pelayanan. Selanjutnya pada tahapan pelaksanaan pelatihan dirancang dalam satu rangkaian kegiatan berdurasi 2 jam 30 menit di ruang meeting Klinik Harita Nickel Obi.

Instrumen Evaluasi Pelatihan

Meskipun penelitian ini belum sampai pada tahap implementasi langsung, namun rancangan model pelatihan tetap perlu dilengkapi dengan instrumen evaluasi sebagai bagian dari desain operasional. Kehadiran instrumen evaluasi penting untuk menunjukkan bahwa model pelatihan yang dirumuskan tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga memiliki perangkat penilaian yang dapat digunakan apabila model pelatihan diterapkan di Klinik Harita Nickel Obi yang sesungguhnya. Dalam pelatihan berbasis kolaboratif, evaluasi ini tidak hanya semata-mata diarahkan pada hasil akhir, melainkan juga pada proses belajar, partisipasi peserta, dan kemampuan mereka dalam membangun pemahaman bersama.

Secara umum, instrumen evaluasi dalam penelitian ini terdiri dalam tiga bentuk yang saling melengkapi sebagai bagian dari rancangan model pelatihan berbasis kolaboratif. Keberadaan ketiga instrumen ini memperkuat model pelatihan yang dikembangkan karena tidak hanya menekankan perancangan kegiatan, tetapi juga menyediakan dasar penilaian yang jelas apabila model tersebut diterapkan pada tahap implementasi berikutnya

Pertama, Lembar Observasi Penilaian Pelaksanaan Pelatihan, disusun untuk menilai keterlibatan dan kualitas peserta selama kegiatan pelatihan berlangsung. Instrumen ini digunakan untuk menilai partisipasi peserta, kerja sama kelompok, keaktifan berdiskusi, kemampuan menganalisis kasus, keterampilan menyampaikan pendapat, dan kemampuan mempraktikkan komunikasi efektif melalui simulasi atau role play, dalam pelatihan kolaboratif, kualitas interaksi selama proses pelatihan merupakan bagian penting yang menunjukkan sejauh mana peserta terlibat secara aktif, maka pengamatan terhadap perilaku peserta menjadi bagian yang penting dalam menilai keterlaksanaan model.

Kedua, Tabel Evaluasi Sebelum dan Sesudah Pelatihan, berfungsi untuk menilai perubahan yang diharapkan dari peserta sebagai hasil proses pembelajaran. Instrumen ini tidak hanya menilai aspek pengetahuan, tetapi juga memperhatikan sikap dan kesiapan peserta dalam menerapkan komunikasi yang lebih efektif. Adanya evaluasi ini, rancangan model menjadi lebih operasional karena memiliki indikator yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan peserta secara lebih terarah.

Ketiga, Instrumen Pretest dan Posttest, disusun sebagai instrumen sederhana untuk menilai perubahan pengetahuan peserta secara langsung. Instrumen ini bersifat melengkapi observasi proses karena memberikan gambaran mengenai perkembangan pemahaman peserta

setelah mengikuti pelatihan. Adanya pretest dan posttest, rancangan model pelatihan menjadi lebih sistematis karena tidak hanya menekankan aktivitas belajar, tetapi juga menyediakan alat ukur yang jelas terhadap hasil pembelajaran.

Implikasi Model Pelatihan

Implikasi dari penerapan model pelatihan berbasis kolaboratif IPOO menunjukkan bahwa pengembangan kemampuan komunikasi karyawan tidak dapat dicapai secara optimal apabila hanya mengandalkan penyampaian materi secara satu arah. Pelatihan yang bersifat ceramah cenderung menempatkan peserta sebagai penerima informasi pasif, sehingga kurang memberi ruang bagi karyawan untuk melatih keterampilan komunikasi secara langsung dalam situasi yang menyerupai kondisi kerja nyata, oleh karena itu, diperlukan pendekatan pelatihan yang lebih partisipatif, seperti simulasi, diskusi kelompok, studi kasus, role play, refleksi bersama, dan pemberian umpan balik antar peserta, agar proses pembelajaran berlangsung lebih kontekstual dan bermakna. Simulasi dan role play, karyawan dapat berlatih menghadapi berbagai kemungkinan situasi komunikasi yang muncul dalam interaksi lintas budaya maupun lintas profesi. Diskusi kelompok dan studi kasus juga memungkinkan peserta saling bertukar pengalaman, memahami sudut pandang yang berbeda, serta menemukan cara yang lebih tepat dalam menyampaikan pesan. Sementara itu, refleksi bersama dan umpan balik antar peserta berperan penting dalam membantu karyawan mengevaluasi cara berkomunikasi yang selama ini digunakan, sekaligus memperbaiki kekurangan yang masih muncul dalam praktik kerja sehari-hari. Harapan dalam model pelatihan kolaboratif IPOO tidak hanya berfungsi sebagai sarana transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai wadah pembentukan kebiasaan komunikasi yang lebih terbuka, empatik, dan saling menghargai. Dalam konteks klinik dengan lingkungan kerja multikultural, hal ini menjadi penting karena komunikasi yang efektif tidak lahir dari keseragaman, melainkan dari kemampuan untuk memahami perbedaan, menyesuaikan diri, dan membangun kesepahaman bersama.

Temuan Penelitian

Secara keseluruhan, penelitian ini menemukan bahwa efektivitas komunikasi antar karyawan multikultur di Klinik Harita Nickel Obi sangat dipengaruhi oleh kemampuan karyawan untuk menyesuaikan cara bicara, menjaga kesopanan, dan membangun pemahaman bersama. Perbedaan budaya dan profesi tidak menjadi penghambat utama selama karyawan mampu berkomunikasi secara terbuka, jelas, dan saling menghormati. Hasil analisis tematik terhadap data wawancara, observasi, dan dokumentasi menunjukkan bahwa komunikasi efektif di Klinik Harita Nickel Obi terbentuk melalui pola interaksi yang dipengaruhi oleh keberagaman budaya, perbedaan profesi, dan struktur jabatan. Proses pengolahan data yang

dilakukan melalui tahapan kondensasi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan menghasilkan beberapa tema utama yang menggambarkan dinamika komunikasi dalam lingkungan kerja multikultural.

Tema pertama berkaitan dengan bentuk komunikasi efektif yang diharapkan oleh informan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa komunikasi efektif dipahami sebagai komunikasi yang terstruktur, jelas, sopan, dan disertai konfirmasi ulang. Informan menilai bahwa kejelasan instruksi sangat penting agar tidak terjadi perbedaan pemahaman dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, komunikasi yang menghargai lawan bicara juga dianggap mampu menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman dan harmonis. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi di Klinik Harita Nickel Obi tidak hanya ditentukan oleh isi pesan, tetapi juga oleh cara pesan tersebut disampaikan.

Tema kedua adalah gaya komunikasi yang dinilai paling mendukung dalam lingkungan multikultural khususnya sektor pertambangan Nickel di Halmahera Selatan. Informan cenderung menginginkan gaya bicara yang tegas namun tetap sopan, ramah, dan tidak menimbulkan kesan menekan. Kejelasan intonasi, pilihan kata yang tepat, serta sikap terbuka saat berinteraksi menjadi faktor penting dalam menciptakan komunikasi yang efektif. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan kerja multikultural, gaya komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian pesan, tetapi juga sebagai penentu kenyamanan interaksi antarkaryawan. Sebaliknya, gaya bicara yang terlalu keras, terlalu singkat, atau kurang mempertimbangkan perbedaan latar belakang lawan bicara berpotensi menimbulkan hambatan komunikasi. Hambatan tersebut dapat muncul dalam bentuk perbedaan persepsi, munculnya kesalahpahaman, menurunnya partisipasi aktif, hingga terganggunya hubungan kerja antarkaryawan.

Tema ketiga mengenai persepsi terhadap komunikasi lintas budaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perbedaan latar belakang budaya di Klinik Harita Nickel Obi memengaruhi cara karyawan memaknai ucapan, intonasi, dan ekspresi rekan kerja. Dalam beberapa situasi, kesalahan kecil dalam intonasi atau pemilihan kata dapat memengaruhi interpretasi pesan dan menimbulkan kesan yang berbeda pada penerima pesan. Temuan ini menegaskan bahwa komunikasi lintas budaya di klinik memerlukan kepekaan yang tinggi terhadap perbedaan nilai, kebiasaan, dan cara berinteraksi antarkaryawan.

Tema keempat berhubungan dengan komunikasi antarprofesi, khususnya dalam hubungan antara dokter, perawat, radiografer, terapis gigi dan mulut, serta staf administrasi. Temuan menunjukkan bahwa komunikasi lintas profesi memerlukan koordinasi yang jelas agar pelayanan tetap berjalan efektif. Dalam konteks ini, instruksi dari atasan tidak selalu dipahami

dengan cara yang sama oleh bawahan, sehingga diperlukan penyesuaian dalam penyampaian informasi. Komunikasi yang baik antarprofesi menjadi kunci dalam menjaga kelancaran pelayanan dan kerja sama tim.

Tema kelima adalah kebutuhan akan model pelatihan komunikasi efektif berbasis kolaboratif. Informan mengharapkan pelatihan yang bersifat praktis, aplikatif, dan melibatkan partisipasi aktif seluruh karyawan. Bentuk pelatihan seperti simulasi, role playing, diskusi kelompok, dan pendampingan antarkaryawan dipandang sesuai untuk meningkatkan kemampuan komunikasi lintas budaya dan lintas profesi.

Tabel 1. Frekuensi Tema Utama

No	Tema Utama	Frekuensi	Keterangan Singkat
1	Gaya komunikasi	28%	Menunjukkan kebutuhan akan gaya bicara yang tegas, sopan, dan ramah.
2	Persepsi komunikasi	25%	Menunjukkan pengaruh intonasi dan pilihan kata terhadap pemaknaan pesan.
3	Komunikasi antarprofesi	18%	Menunjukkan pentingnya koordinasi antara dokter, perawat, radiografer, dan unit lain.
4	Selisih paham komunikasi	15%	Menunjukkan adanya perbedaan pemahaman dalam komunikasi atasan-bawahan.
5	Strategi komunikasi efektif	10%	Menunjukkan pentingnya konfirmasi ulang, briefing, dan komunikasi terstruktur.
6	Sinergi tim	4%	Menunjukkan dampak komunikasi efektif terhadap kerja sama tim.

Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi efektif di Klinik Harita Nickel Obi tidak hanya berkaitan dengan penyampaian informasi, tetapi juga dengan kemampuan membangun pemahaman bersama dalam keberagaman. Hal ini sejalan dengan pandangan Schramm yang menekankan bahwa komunikasi yang efektif terjadi ketika sumber dan penerima memiliki pemahaman yang sama terhadap pesan yang disampaikan. Konteks klinik yang multikultural, pesan tidak cukup hanya disampaikan secara jelas, tetapi juga perlu disusun dengan mempertimbangkan latar belakang, pengetahuan, pengalaman, serta konteks sosial dan budaya penerima, oleh karena itu, hasil temuan ini menjadi dasar penting dalam merumuskan model pelatihan komunikasi efektif berbasis kolaboratif yang sesuai dengan kebutuhan di Klinik Harita Nickel Obi.

5. KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi antar karyawan multikultur di Klinik Harita Nickel Obi dipengaruhi secara signifikan oleh keberagaman latar belakang budaya, bahasa, pengalaman kerja, serta pola interaksi yang membentuk cara setiap individu menyampaikan, menerima, dan menafsirkan pesan dalam lingkungan kerja. Efektivitas komunikasi tidak hanya bergantung pada tersampainya informasi, tetapi juga pada kemampuan karyawan membangun keterbukaan, beradaptasi terhadap perbedaan, serta

menciptakan kesepahaman bersama untuk meminimalkan risiko miskomunikasi, salah tafsir, dan hambatan koordinasi yang muncul akibat perbedaan gaya komunikasi, intonasi, pilihan kata, maupun cara memaknai sikap dan tindakan dalam interaksi sehari-hari. Temuan penelitian menegaskan bahwa penguatan kompetensi komunikasi menjadi kebutuhan yang mendesak melalui pelatihan yang tidak hanya berorientasi pada pemahaman konseptual, tetapi juga pada pengembangan keterampilan praktis seperti mendengarkan secara aktif, melakukan klarifikasi, menyampaikan pesan secara jelas, serta merespons perbedaan secara konstruktif. Berdasarkan kebutuhan tersebut, model pelatihan berbasis kolaboratif IPOO (Input, Process, Output, Outcome) terbukti relevan sebagai strategi pengembangan komunikasi karena mampu memfasilitasi proses pembelajaran yang sistematis, partisipatif, dan kontekstual melalui diskusi, simulasi, role play, serta refleksi bersama sehingga mendorong terbentuknya kemampuan komunikasi lintas budaya yang lebih adaptif, terbuka, kolaboratif, dan saling menghargai, yang pada akhirnya mendukung peningkatan koordinasi, efektivitas kerja, serta kualitas hubungan antar karyawan dalam lingkungan kerja multikultural.

DAFTAR RUJUKAN

- Ahyar, Hardani et al. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group Yogyakarta.
- Andika Aprilianto. (2019). Pendidikan Islam dan Tantangan Multikultural: Tinjauan Filosofis. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 2(2), 279–289.
- Banks, J., & Banks, C. (2006). *Multicultural Education: Issues and Perspectives* (6th Edition). Jossey-Bass.
- Chen, G. M., & Starosta, W. (1996). *Intercultural Communication Competence: A Synthesis*. Communication Yearbook 19. International Communication Association.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Efendi, S., Sunjaya, H., Purwanto, E., & Widiyanarti, T. (2024). Peran komunikasi antar budaya dalam mengatasi konflik di lingkungan multikultural. *Indonesian Culture and Religion Issues*, 1(4), 1–6. <https://doi.org/10.47134/diksima.v1i4.113>
- Gómez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2012). *Managing Human Resources* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (2003). *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication*. New York: McGraw-Hill.
- Haavisto, V. E., & Linge, T. T. (2022). Internal crisis communication and Nordic leadership: The importance of transparent and participative communication in times of crisis. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 22(4–5), 331–356.
- Hafeez, M., Paracha, U. K., & Panatik, S. A. (2019). Mediating role of psychological empowerment in the relationship between inclusive leadership and innovative work

- behavior in health care sector. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 9(1), 140–148.
- Haq, K. (2016). Pengaruh pelatihan komunikasi efektif terhadap kemampuan komunikasi. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 4(1), 32–39.
- Hidayat, D., Dirantika, A., & Lampe, I. (2024). Understanding the Role of Communication Ethics in the Flexing Phenomenon on Social Media. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 40(3), 58–73.
- Isdiyanto, N., Hidayat, D., & Veranita, M. (2026). Model penguatan kesehatan mental tenaga kesehatan berbasis kepemimpinan inklusif dan komunikasi terpadu. *Entrepreneur: Jurnal Bisnis Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(1).
- Khotimah, U. K., Widianarti, T., Sari, S. A., Fauziah, S., & Nurbaiti, S. (2024). Komunikasi Antar Budaya di Era Globalisasi: Tantangan dan Peluang. *Communication Studies Journal*, 1(3), 1–8.
- Lazaro, I., Imanda, C., & Pranata, S. (2024). The role of cultural competence in optimizing interprofessional collaboration in older adults in Indonesia. *International Journal of Aging Health and Movement*, 6(1), 13–22.
- Liliweri, A. (2001). *Gatra-Gatra Komunikasi Antar Budaya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Liliweri, A. (2005). *Prasangka dan Konflik: Komunikasi Lintas Budaya Masyarakat Multikultur*. Yogyakarta: LKiS.
- Mahfud. (2009). *Pendidikan Multikultural*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Maisyura, M., & Ameliany, N. (2021). Diversity management dalam organisasi perusahaan. *Negotium*, 4(1), 1–10.
- Marbun, S. (2023). Membangun dunia yang berani: Menegakkan keberagaman dan kemajemukan di Indonesia. *Jurnal Ilmu Sosial dan Politik*, 3(1).
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D. (2010). *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nasution, I. (2020). Komunikasi Lintas Budaya dan Implikasinya terhadap Etos Kerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 15(1), 34–49.
- Oh, Y. (2023). Communication and team cohesion moderate the relationship between transformational leadership and athletic performance. *Sage Open*, 13(3).
- Rachmawati, T. (2017). *Metode Pengumpulan Data dalam Penelitian Kualitatif*. Bandung: UNPAR Press.
- Ramadhani, Y., & Manafe, L. (2022). Strategi lobi dan negosiasi dalam membina hubungan baik klien KSP Citra Abadi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis (Ek&Bi)*, 5(1), 243–252.
- Ratna Purwasari Dharma, Waston, & Maksu, M. N. R. (2023). Konsep Pendidikan Multikultural Dalam Pandangan James A Banks. *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI*, 10(2), 249–258.
- Riyadi, S. (2023). Manajemen komunikasi interpersonal pimpinan dalam membentuk kohesivitas karyawan perusahaan konstruksi Fajar Utama Karya. *Nivedana Jurnal Komunikasi dan Bahasa*, 4(1), 161–171.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

- Samovar, L. A., & Porter, R. E. (1993). *Intercultural Communication*. California: Wadsworth Publishing Company.
- Silalahi, V. A. J. M. (2026). Communication-based conflict management in a multicultural work environment: Implications for the effectiveness of human resources management. *JIPOWER: Journal of Intellectual Power*, 2(3), 74–93.
- Sugiono. (2020). *Metodologi Penelitian*.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (4th ed.). Bandung: Alfabeta.
- Thomas, D. C., & Peterson, M. F. (2017). *Cross-Cultural Management: Essential Concepts* (4th ed.). Sage Publications.
- Turistiati, A. T., & Andhita, P. R. (2021). *Komunikasi Antarbudaya: Panduan Komunikasi Efektif Antar Manusia Berbeda Budaya*. Zahira Media Publisher.
- Wasiyem, Fareby, T. N., Lestari, W., Hidayah, N., Oktapia Br Simanjuntak, N., & Tamin, T. P. A. (2025). Analisis pengaruh hambatan komunikasi dalam kelompok terhadap efektivitas implementasi belajar kelompok pada mahasiswa. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, 8(2), 1–10.
- Wulandari, T. (2019). *Konsep dan Praktis Pendidikan Multikultural*. Yogyakarta: UNY Press.