

Iklim Komunikasi Organisasi PSIS Semarang Pada Masa Pandemi Covid-19

Devanada Bulan Aldizza, Hedi Pudjo Santosa

bulanaldizza@gmail.com

**Program Studi S1 Ilmu Komunikasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro
Jl. Prof Soedarto, SH Tembalang Semarang Kotak Pos 1269 Telepon (024) 7465407
Faksimile (024) 7465405 Laman : <http://www.fisip.undip.ac.id> Email: fisip@undip.ac.id**

ABSTRACT

The coronavirus disease or Covid-19 has contributed to the large disruption in all aspects of life, including the sports sector, specifically football. In an effort to reduce the spread of the virus, various global soccer matches or trainings had to be postponed. Moreover, communication in the football sector must also be limited due to the Covid-19 pandemic, as in Indonesian football organizations, particularly PSIS Semarang. This research was intended to describe the communication climate of the PSIS Semarang organization during the Covid-19 pandemic. This research was classified as a qualitative descriptive research. The data of this research were successfully obtained by means of interviews with seven members of PSIS Semarang who were involved as informants.

The results showed that the communication pattern used in PSIS Semarang was a bottom-up pattern with a positive communication climate accompanied by a sense of kinship. The communication climate in PSIS Semarang during the Covid-19 pandemic was a good and positive climate by members of the organization because of their mutual respect, motivation, and encouragement for organizational members to be better. The existence of a good communication climate makes members of the organization feel comfortable and form good interactions with fellow members of the organization. Barriers to organizational communication at PSIS Semarang during the Covid-19 pandemic included the lack of communication intensity, the emergence of misunderstandings, and network constraints.

Keywords: *Communication Climate, PSIS Semarang, Communication Pattern, Communication Barriers*

ABSTRAK

Coronavirus disease atau Covid-19 telah mengubah seluruh tatanan kehidupan termasuk sektor olahraga khususnya sepakbola. Untuk menekan angka penyebaran virus membuat berbagai pertandingan ataupun latihan sepak bola secara global harus ditunda. Selain itu, komunikasi dalam dunia sepakbola juga harus dibatasi akibat adanya pandemi Covid-19 sebagaimana pada organisasi sepak bola di Indonesia dan salah satunya adalah PSIS Semarang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan iklim komunikasi organisasi PSIS Semarang pada masa pandemi Covid19. Metode penelitian yang digunakan merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan wawancara kepada para anggota PSIS Semarang sebanyak tujuh orang informan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola komunikasi dalam PSIS Semarang menggunakan pola dari bawah ke atas dengan iklim komunikasi baik penuh rasa kekeluargaan.

Iklm komunikasi dalam PSIS Semarang selama pandemi Covid-19 merupakan iklim yang baik dan terasa membangun oleh anggota organisasi karena adanya sikap saling menghormati, memotivasi, dan mendorong anggota organisasi untuk lebih baik. Adanya iklim komunikasi yang baik membuat anggota organisasi merasa nyaman dan membentuk interaksi yang baik sesama anggota organisasi. Hambatan komunikasi organisasi pada PSIS Semarang selama masa pandemi Covid-19 yaitu kurangnya intensitas komunikasi, timbulnya kesalahpahaman, dan kendala jaringan.

Kata Kunci: Iklim Komunikasi, PSIS Semarang, Pola Komunikasi, Hambatan Komunikasi

PENDAHULUAN

Coronavirus Disaese atau *Covid-19* telah merubah seluruh tatanan kehidupan diseluruh dunia termasuk sektor olahraga khususnya sepakbola. Karena persebaran virus yang begitu cepat liga sepakbola di berbagai negara harus dihentikan. Pemberhentian liga secara mendadak ini mengakibatkan para pemilik klub kebingungan karena strateginya pada musim ini tidak dapat berjalan dengan baik, khususnya PSIS Semarang.

Dilihat dari hasil pencapaian PSIS pada liga menpora, PSIS tidak berhasil mendapatkan target peringkat yang berarti PSIS tidak dapat mencapai tujuan organisasi, peneliti telah melaksanakan wawancara kepada manajemen dan beberapa pemain. Manajer PSIS yaitu Anton Nikijuluw mengatakan bahwa hal tersebut dikarenakan efek dari perubahan peraturan yang seringkali terjadi sehingga membingungkan pemain dan perubahan intensitas komunikasi yang terbatas mempengaruhi kekompakan dan

konsentrasi pemain. Dua pemain PSIS Hari Nur Yulianto dan Septian David mengatakan bahwa pandemic covid ini menyebabkan perubahan yang sangat signifikan mengenai komunikasi satu dengan yang lainyaa, perubahan intensitas ini mempengaruhi kekompakan tim yang menyebabkan terjadinya *misunderstanding* dan *miss communication* saat berliga.

Setelah kegagalan psis untuk mendapatkan target di Liga Menpora, PSIS juga harus kehilangan banyak pemainnya yaitu Abanda Rahman, Safrudin Tahar, M. Ridwan, Mahir Raja. Soni Setiawan & M. Fadli juga dikabarkan akan hengkang dari klub. Tegar Infantrie juga dikabarkan akan hengkang dan dikabarkan merapat ke tim RANS Cilegon FC. Keluarnya pemain serentak ini dan gagalnya PSIS mencapai target dalam mewujudkan tujuan organisasi dapat menjadi indikasi bahwa iklim komunikasi didalam organisasi PSIS Semarang ini sedang berjalan kurang baik.

Manajemen harus tepat dalam menentukan kebijakan bagi seluruh pelatih

dan pemain, perubahan kebijakan ini tidak mudah diterima dan diterapkan apabila komunikasi dalam organisasi tidak berjalan dengan baik. Komunikasi merupakan komponen penting yang bisa membantu manajemen seperti yang disampaikan oleh Zelko dan Dance (dalam Masmuh, 2008:73) menegaskan, bahwa jika manajer dan orang lain yang bertanggung jawab dalam organisasi bisnis ditanya mengenai berapa banyak hari kerja yang dihabiskan untuk berkomunikasi, jawabannya berkisar antara 89% sampai 99% dengan kebanyakan mengatakan lebih dari 90%. Pada dasarnya komunikasi memiliki banyak bentuk, baik itu merupakan komunikasi dalam olahraga maupun komunikasi umum. Salah satu jenis komunikasi adalah komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi adalah pertunjukan dan penafsiran pesan yang terjadi di antara unit-unit komunikasi yang saling berhubungan antara satu dengan yang lain (Pace dan Faules, 2018:31) Unit komunikasi adalah seseorang dalam suatu jabatan atau tingkatan atau pengelompokan tertentu dalam sebuah organisasi.

Manajemen harus tepat dalam menentukan kebijakan bagi seluruh pelatih dan pemain, perubahan kebijakan ini tidak mudah diterima dan diterapkan apabila komunikasi dalam organisasi tidak berjalan dengan baik. Komunikasi merupakan komponen penting yang bisa membantu

manajemen seperti yang disampaikan oleh Zelko dan Dance (dalam Masmuh, 2008:73) menegaskan, bahwa jika manajer dan orang lain yang bertanggung jawab dalam organisasi bisnis ditanya mengenai berapa banyak hari kerja yang dihabiskan untuk berkomunikasi, jawabannya berkisar antara 89% sampai 99% dengan kebanyakan mengatakan lebih dari 90%. Pada dasarnya komunikasi memiliki banyak bentuk, baik itu merupakan komunikasi dalam olahraga maupun komunikasi umum. Salah satu jenis komunikasi adalah komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi adalah pertunjukan dan penafsiran pesan yang terjadi di antara unit-unit komunikasi yang saling berhubungan antara satu dengan yang lain (Pace dan Faules, 2018:31) Unit komunikasi adalah seseorang dalam suatu jabatan atau tingkatan atau pengelompokan tertentu dalam sebuah organisasi.

Perubahan proses komunikasi yang terjadi pada saat pandemic covid-19 ini dapat mempengaruhi iklim komunikasi organisasi PSIS Semarang. Iklim komunikasi organisasi merupakan hal yang perlu menjadi perhatian bagi seorang pimpinan organisasi karena faktor tersebut banyak sedikitnya ikut mempengaruhi tingkah laku karyawan (Masmuh, 2008:44). Menurut Redding (dalam Masmuh, 2008:45) menunjukkan bahwa iklim

komunikasi organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif.

Mengetahui Iklim komunikasi organisasi akan sangat berguna bagi suatu organisasi, karena dengan mengetahui iklim komunikasinya kita dapat mengetahui dan memahami para anggota organisasi dan juga harapan anggota organisasi, seperti yang dikatakan oleh Poole (dalam Pace dan Faules, 2018:148) bahwa Iklim Komunikasi penting karena berkaitan dengan konsep-konsep, perasaan, harapan anggota organisasi dan membantu dalam memahami perilaku anggota organisasi. Ali Nurdin (2014:164) mengatakan bahwa iklim komunikasi merupakan suatu komunikasi yang terjadi kepada para anggota organisasi, perilaku anggota organisasi, interaksi, persepsi, harapan, konflik dan berbagai hal yang berhubungan dengan anggota organisasi yang mempengaruhi kemajuan organisasi.

Dari uraian penjelasan diatas dapat dilihat bahwa iklim komunikasi dalam sebuah klub sepakbola merupakan salah satu komponen yang penting. Komunikasi antara pelatih, manajemen dan seluruh anggota pemain sangat krusial. Guzley (dalam Pace dan Faules, 2018) mengatakan bahwa iklim organisasi tertentu dapat memberikan pedoman mengenai keputusan dan perilaku individu, keputusan tersebut

diambil oleh anggota organisasi agar mereka melaksanakan pekerjaan secara efektif dan mengikatkan diri mereka kepada organisasi.

RUMUSAN MASALAH

Coronavirus disease atau Covid-19 yang tingkat persebarannya cepat mengharuskan liga sepakbola di Indonesia berhenti hingga waktu yang belum ditentukan. Pemberhentian liga ini mengharuskan manajemen merubah kebijakan yang ada dalam sebuah tim, komunikasi yang menurun akan mempengaruhi manajemen menyampaikan pesannya kepada anggota organisasi.

Perubahan intensitas bertatap muka dan berkomunikasi ini memungkinkan dapat terjadinya konflik dan kesalahpahaman komunikasi di antara pemain dengan pelatih dan manajemen yang dapat menyebabkan adanya rasa tidak percaya, mengganggu kekompakan, dan berbagai masalah lainnya yang dapat ditimbulkan dari kurangnya komunikasi, perubahan-perubahan ini juga menghasilkan perubahan-perubahan sistem organisasi yang akan berpengaruh kepada iklim komunikasi organisasi PSIS Semarang.

Berdasarkan pemikiran diatas, dapat ditarik sebuah masalah penelitian yaitu bagaimana iklim komunikasi

organisasi PSIS Semarang pada masa pandemic covid-19?

TUJUAN

Dengan meninjau dan mengkaji rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan iklim komunikasi organisasi PSIS Semarang pada masa pandemic covid-19

KERANGKA TEORI

Teori Perubahan Sosial

Perubahan sosial adalah suatu proses modifikasi yang terjadi pada seluruh aspek kehidupan sosial di berbagai macam tingkatan mulai dari individu sampai pada tingkat yang lebih luas atau global (Lauer, 1993: 3-8). Definisi lain dikemukakan oleh Gillin dan Gillin (dalam Leibo, 1986: 53) perubahan sosial adalah perubahan cara berkehidupan yang diterima yang terjadi karena kondisi geografis, kebudayaan materil, komposisi penduduk, ideology, maupun difusi atau inovasi baru dalam kehidupan masyarakat. Kingsley Davis (dalam Setiadi dan Kolip, 2010:642) juga memiliki Definisi perubahan sosial adalah perubahan kebudayaan yang juga meliputi perubahan-perubahan lain seperti ilmu pengetahuan, kesenian, peralatan hidup, teknologi filsafat bentuk dan juga aturan dalam organisasi.

Teori Hubungan Manusia

Teori ini diperkenalkan Elton Mayo pada tahun 1930-an yang juga diawali oleh

Bernad, Roethlishtger dan juga Dischon. Teori ini fokus kepada pentingnya hubungan sosial yang terjadi diantara individu dan hubungan sosial yang terjadi pada kehidupan organisasi.

Menurut Bangun Theofaldy (2013:324) apabila hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan, bawahan dengan atasan, antara bawahan dengan bawahan, dan atasan dengan atasan dalam suatu organisasi telah terjalin dengan baik maka akan terciptanya iklim komunikasi yang baik. Teori hubungan manusia ini merekomendasikan strategi penyempurnaan dan peningkatan organisasi yang pada dalam teori ini focus kepada meningkatkan kepuasan anggota organisasi yaitu membangun interaksi dan suasana yang nyaman.

Suatu organisasi akan menghasilkan hasil yang luar biasa apabila para anggotanya dapat bekerja sama menjadi sebuah tim yang satu sama lain memiliki hubungan serta komunikasi yang baik dan memiliki kondisi kerja yang lebih menyenangkan, lebih bebas dan lebih menggemirakan (Pace dan Faules, 2018:60)

Teori Adaptasi Interaksi

Teori adaptasi interaksi (Interaction Adaptation Theory) atau IAT merupakan teori yang fokus mengkaji bagaimana cara-cara seseorang beradaptasi ketika

berkomunikasi, adaptasi ini tidak dapat terlepas dari berbagai perilaku dan berbagai konteks komunikasi yang sedang terjadi terutama pada komunikasi yang berlangsung dalam durasi waktu yang *relatif* lama, atau berhari-hari (Nurdin 2020:66)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif kualitatif, Subyek pada penelitian ini adalah pelatih PSIS Semarang. pemain PSIS Semarang dan manajer PSIS Semarang yang telah bergabung sejak 2019. Data primer penelitian ini diperoleh dari wawancara mendalam (*indepth interview*). Data sekunder sebagai data pendukung penelitian ini diperoleh dari buku, jurnal ilmiah, artikel, serta internet. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data deskriptif kualitatif.

PEMBAHASAN

Iklm organisasi merupakan suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi perilakunya, dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi. Sebagaimana dalam penelitian yang dilakukan pada PSIS Semarang bahwa selama masa pandemi Covid-19, dalam organisasi tersebut terbentuk suatu iklim organisasi yang baik sehingga membawa dampak pada perkembangan organisasi walaupun masih menghadapi pandemi. Sedangkan dalam

iklim komunikasi organisasi merupakan kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka, serta dapat diuraikan dalam istilah

Iklm komunikasi organisasi dalam penelitian yang dilakukan selama terjadinya pandemi Covid-19 telah menunjukkan iklim komunikasi yang penuh rasa persaudaraan sehingga mendorong anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, dan ramah tamah dengan anggota organisasi lainnya. Rasa kekeluargaan yang diterapkan tersebut akan menimbulkan rasa saling percaya, terbuka, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan, dan perhatian pada tujuan berkinerja tinggi.

a. Kepercayaan (*Trust*)

Dengan adanya kepercayaan maka mengarahkan pada komunikasi yang terbuka dan akan mempermudah adanya persetujuan dan dibutuhkan antara bawahan dan atasan (Pace & Faules, 2018:159). Sebagaimana dalam penelitian yang dilakukan pada PSIS Semarang bahwa setiap anggota organisasi berusaha keras untuk membangun hubungan baik dengan komunikasi yang menanamkan kepercayaan. Kepercayaan tersebut terbentuk dalam PSIS Semarang baik sebelum pandemi Covid-19 maupun saat terjadinya pandemi Covid-19. Hal

demikian terjadi agar menjaga kekompakan dan keharmonisan tim sepak bola, terlebih selama pandemi Covid-19, iklim komunikasi harus dijaga agar membawa manfaat kepada organisasi kearah perkembangan maupun kemajuan PSIS Semarang.

b. Pembuatan Keputusan Bersama

Dalam keputusan bersama artinya semua tingkatan dalam organisasi diajak untuk berkomunikasi dan berkomunikasi mengenai masalah dalam semua wilayah organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka. Seperti jika terjadi masalah pada kekompakan tim sepak bola maka komunikasi dan konsultasi akan dibicarakan kepada para anggota tim sepak bola, pelatih, dan manajer tim kemudian diteruskan kepada manajemen tingkat yang lebih tinggi.

Sebagaimana dalam PSIS Semarang, setiap anggota organisasi memiliki kedudukan dalam organisasi dan memiliki hak dalam memberikan ide, gagasan, dan saran kepada organisasi sehingga setiap keputusan yang diambil manajemen puncak menjadi sebuah keputusan bersama dan tidak memberatkan pihak tertentu. Hal demikian juga terbentuk selama terjadinya pandemi Covid-19 dan komunikasi yang lebih banyak online bahwa organisasi tetap memperhatikan kedudukan anggotanya dalam pemberian ide, gagasan, maupun saran. Hal demikian merupakan cara

organisasi agar kekompakan selalu terjalin walaupun komunikasi secara langsung dibatasi oleh keadaan.

c. Kejujuran

SecKejujuran dalam iklim komunikasi organisasi menjadi hal yang penting dilakukan karena keadaan tersebut akan mempengaruhi baik ataupun buruk pada iklim organisasi tersebut. Jika tidak ada kejujuran mengenai berbagai hal dalam organisasi maka akan menimbulkan rasa tidak saling percaya sehingga organisasi menjadi tidak kondusif dan iklim komunikasi menjadi ke arah negatif.

d. Keterbukaan

Selain itu, komunikasi dilakukan secara terbuka yang diakibatkan dari rasa kekeluargaan atau persaudaraan sehingga setiap orang tidak memiliki larangan untuk mengemukakan pendapat ataupun gagasannya. Sebagaimana Fadilah et al., (2014:1-9) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa iklim komunikasi organisasi yang baik salah satunya karena komunikasi penuh persaudaraan sehingga komunikasi menciptakan motivasi. Keterbukaan informasi pada PSIS Semarang selama pandemi Covid-19 dilakukan agar sesama anggota organisasi saling menjaga komunikasi agar hubungan baik tetap terjalin.

Iklim komunikasi dalam PSIS Semarang penuh dengan kepercayaan, kejujuran dan terbuka tersebut membuat

setiap anggota PSIS Semarang dapat mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan. Iklim komunikasi yang bersifat baik secara terbuka dengan penuh kejujuran ini tercipta karena semua anggota organisasi memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan dalam organisasi. Keterbukaan ini dapat membuat keputusan yang dibuat pihak manajemen organisasi berdampak baik terhadap keberlangsungan PSIS Semarang. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Santoso (2021:202-206) bahwa iklim komunikasi yang terbuka merupakan iklim komunikasi bersifat baik cenderung meningkatkan dan mendukung komitmen pada organisasi.

Pada penelitian yang dilakukan, iklim komunikasi organisasi yang terbentuk selama pandemi Covid-19 yaitu seluruh anggota organisasi berusaha keras dalam mengembangkan maupun mempertahankan hubungan yang didalamnya terdapat kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan. Keadaan tersebut merupakan bentuk kepercayaan antar anggota organisasi termasuk anggota tim sepak bola, pelatih, maupun manajemen organisasi. Kemudian adanya keyakinan bahwa organisasi akan berkembang dengan baik ketika terjadi komunikasi yang intens diantara semua anggota organisasi.

Iklim komunikasi organisasi dalam PSIS Semarang yang baik mampu meningkatkan efektivitas organisasi sehingga menghasilkan produktivitas yang lebih baik. Hal ini dilatarbelakangi karena adanya interaksi antar anggota organisasi dan setiap interaksi membentuk hubungan yang bermanfaat. Para anggota organisasi merasa bahwa informasi yang ada dalam organisasi berguna dan bermanfaat untuk menunjang perkembangan individu seperti pada tim sepak bola. Sebagaimana penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Puspanidra (2017:4-13) bahwa iklim komunikasi organisasi yang baik akan memberikan manfaat baik kepada setiap anggota organisasi ataupun secara keseluruhan. Sehingga iklim komunikasi memerankan peranan sentral dalam mendorong anggota organisasi untuk mencurahkan usaha kepada pekerjaan mereka dalam organisasi. Anggota organisasi akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya jika didukung oleh iklim komunikasi yang sehat.

Dalam penelitian yang dilakukan mengenai iklim komunikasi yang penuh dengan rasa kekeluargaan menunjukkan bahwa dalam hal ini terjadi proses modifikasi pada aspek kehidupan sosial. Hal tersebut dikarenakan iklim komunikasi organisasi terdapat berbagai macam tingkatan mulai dari individu itu sendiri hingga ke tingkat yang lebih luas seperti

organisasi. Sebagaimana hal tersebut tertuang dalam teori perubahan sosial yang dipaparkan oleh Laurer (1993: 3-8) bahwa perubahan sosial menyangkut kehidupan sosial masyarakat sebagaimana perubahan yang terjadi di masa pandemi Covid-19.

Kemudian dalam penelitian ini memperlihatkan keterkaitan dengan teori hubungan manusia yang diperkenalkan oleh Elton Mayo (1930) bahwa hubungan sosial terjadi diantara individu dan kehidupan organisasi. Dalam penelitian menunjukkan bahwa dengan adanya iklim organisasi yang terasa seperti kekeluargaan artinya telah membentuk hubungan sosial diantara para anggota PSIS Semarang. Hubungan sosial ini bukan hanya pada para pemain tim sepak bola namun kepada manajemen organisasi secara utuh. Dengan adanya hubungan komunikasi yang baik sebagaimana dalam teori yang dikemukakan Bangun Theofaldy (2013) bahwa akan iklim komunikasi yang baik dan mampu menyempurnakan serta meningkatkan kepuasan anggota organisasi. Teori ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan karena telah mampu membangun interaksi dan suasana nyaman dalam organisasi.

Pola Komunikasi

Pola komunikasi merupakan bentuk atau hubungan dalam proses pengiriman dan penerimaan cara yang tepat sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami.

Penggunaan pola komunikasi dapat mempengaruhi efektivitas proses komunikasi (Lumentut et al., 2017:1-15). Terbentuknya pola komunikasi dilakukan dalam rangka usaha untuk menemukan cara terbaik dalam berinteraksi ketika menyampaikan pesan.

Dalam organisasi, pola komunikasi akan menciptakan keadaan dimana situasi organisasi menjadi sangat formal karena adanya pola komunikasi organisasi yang telah terbentuk. Untuk melancarkan komunikasi yang baik diperlukan pola komunikasi di dalam organisasi tersebut, dan interaksi diantara bagian yang satu dengan yang lainnya berjalan secara harmonis, dinamis dan pasti. Sebagaimana dalam penelitian, pola komunikasi organisasi pada PSIS Semarang terbentuk dari bawah ke atas.

Komunikasi dari bawah ke atas disebut sebagai *upward communication*. Dalam penelitian di PSIS Semarang, para anggota PSIS Semarang mengirim pesan kepada tingkatan yang lebih tinggi berupa penyampaian informasi mengenai pekerjaan atau tugas yang sudah dilaksanakan. Selain itu penyampaian informasi tentang kendala-kendala dalam organisasi.

Pola komunikasi dari bawah ke atas sebagaimana dalam PSIS Semarang mampu memberikan informasi berharga bagi manajemen puncak dalam rangka

pembuatan keputusan. Keadaan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widiarto (2018:77) bahwa tingkatan yang lebih rendah dapat memberikan informasi kepada tingkatan yang lebih tinggi guna sebagai pertimbangan pengambilan keputusan organisasi.

Upward communication atau komunikasi dari bawah ke atas sebagaimana terjadi dalam PSIS Semarang memiliki berbagai fungsi. Keadaan demikian sesuai dengan teori bahwa fungsi dari pola komunikasi bawah ke atas guna penyampaian informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang telah dilaksanakan.

Kemudian, penyampaian informasi mengenai persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan. Selama pandemi Covid-19, pola komunikasi yang terjadi tetap sama sebagaimana pola sebelum pandemi terjadi. Setiap anggota dapat berkomunikasi dengan anggota lainnya dan tidak ada larangan terhadapnya namun komunikasi harus terarah ke atas. Artinya, jaringan kerja saluran ini mencerminkan suatu lingkungan kelompok rekan kerja yang tersistem ke arah atas sehingga hirarki tertinggi dalam organisasi dapat memperoleh informasi penuh dan penting. Sebagaimana dalam penelitian Evelina & Angeline (2014:44) bahwa pola yang tersistem dari bawah ke atas menjadi penting karena dapat mempermudah

pelaksanaan pekerjaan maupun dalam menyelesaikan permasalahan.

Pola komunikasi yang terjadi di PSIS Semarang tidak hanya mengandung informasi pekerjaan saja namun mengandung pembentukan hubungan yang baik (*relationship building*), sehingga tercipta hubungan sosial yang baik. Keadaan tersebut akan membentuk kekompakan dan Kerjasama yang baik antar anggota organisasi dan menjadi aspek penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Sebagaimana Haryati (2014:87-96) dalam penelitiannya menyatakan bahwa dalam organisasi diperlukan penciptaan hubungan sosial yang baik antar organisasi karena akan menentukan arah keberhasilan organisasi itu sendiri.

Penelitian memperlihatkan dengan adanya pola dari bawah ke atas memberikan sebuah gambaran bagaimana cara tim sepak bola melakukan kegiatannya di lapangan. Kegiatan tersebut dapat berupa sesi latihan maupun pada pertandingan. Walaupun selama pandemi Covid-19, latihan tidak intens seperti sebelum pandemi tapi tetap dilakukan dan salah satunya latihan fisik. Dalam beberapa bulan terakhir, latihan secara tim dilakukan mengikuti perkembangan penanganan Covid-19 oleh pemerintah sehingga kapan latihan secara tim dan mandiri dilakukan akan dilaporkan kepada pimpinan. Keadaan tersebut juga tentang bagaimana cara

latihan mandiri yang dilakukan tim sepanjang pola, cara pelatih untuk melatih dan mengawasi, serta manajer tim untuk mengelola tim dengan baik di masa pandemi. Hal demikian sesuai dengan penelitian lain yang diungkapkan oleh DeVito (2011:97) bahwa komunikasi dari bawah ke atas salah satunya terdiri dari informasi mengenai cara melakukan pekerjaan.

Dalam penelitian yang dilakukan mengenai pola komunikasi organisasi PSIS Semarang selama masa pandemi Covid-19 menunjukkan bahwa pola komunikasi mengalir dari bawah ke atas. Artinya, arus informasi berasal dari unit terbawah diorganisasi kemudian disampaikan ke unit pada tingkat yang lebih tinggi. Keadaan ini memperlihatkan bahwa PSIS Semarang dalam pola komunikasinya terstruktur sehingga pelaporan atau informasi harus disampaikan berdasarkan suatu urutan tertentu. Dalam hal ini terkait dengan teori hubungan manusia karena terjadi antar individu maupun pada organisasi.

Pola komunikasi organisasi pada PSIS Semarang terkait dengan teori yang dikemukakan oleh Bangun Theofaldy (2013) bahwa terdapat hubungan komunikasi bawahan dengan atasan, sesama bawahan, dan sesama atasan. Keadaan demikian jika dilihat dengan pola komunikasi yang ada yaitu bagaimana para anggota organisasi PSIS Semarang mampu

berkomunikasi dengan atasan (manajemen tingkat atas), namun komunikasi tersebut harus terstruktur terutama jika menyangkut manajemen organisasi dan perkembangan tim sepak bola.

Teori hubungan ini memberikan gambaran bahwa suatu organisasi harus memiliki hubungan yang baik diantara para anggotanya termasuk tingkatan teratas dengan tingkatan terendah dalam organisasi. Sebagaimana dalam PSIS Semarang hal tersebut dilakukan guna kemajuan PSIS Semarang karena kekompakan dan keharmonisan setiap tingkatan manajemen organisasi menjadi dasar kemajuan organisasi.

Kemudian, pola komunikasi organisasi dari bawah ke atas dalam penelitian yang dilakukan terkait dengan teori adaptasi interaksi yang dikemukakan oleh Hubbard (dalam Littlejohn dan Foss, 2009) bahwa terdapat kecenderungan bahwa seseorang menyesuaikan diri pada pola interaksi dengan orang lain. Penyesuaian itu terkait dengan pola interaksi dari bawah ke atas yang harus disesuaikan oleh semua anggota organisasi agar terstruktur demi kemajuan organisasi. Terlebih, dalam teori adaptasi interaksi memaparkan bahwa individu atau seseorang akan selalu memerlukan kebutuhan untuk saling mendekat sebagaimana dalam PSIS Semarang, untuk menjaga kekompakan maka setiap individu

memiliki kebutuhan agar berinteraksi dan mendekat sesama anggota organisasi.

Hambatan Komunikasi

Dalam penelitian yang dilakukan di PSIS Semarang menunjukkan bahwa terjadi hambatan dalam komunikasi organisasi terutama setelah terjadinya pandemi Covid-19. Hambatan terjadi karena berubahnya komunikasi yang sebelumnya tidak terbatas menjadi dibatasi terutama pada komunikasi tatap muka (secara langsung). Komunikasi dalam PSIS Semarang sebelumnya lebih banyak dilakukan secara langsung terlebih latar belakang organisasi ini merupakan organisasi yang menaungi tim sepak bola sehingga komunikasi dilapangan lebih sering dilakukan. Namun sejak pemerintah pusat dan pemerintah daerah memberlakukan pembatasan social sehingga komunikasi dibatasi bahkan pernah dalam beberapa waktu menggunakan komunikasi *online* secara keseluruhan karena latihan di lapangan ditiadakan sementara waktu.

Pesan dalam komunikasi yang disampaikan oleh komunikator akan diterima baik oleh penerima isi pesannya jika menyadari makna atau isi pesan tersebut. Namun apabila pesan yang disampaikan tidak sesuai harapan, tidak tepat sasaran, atau mengalami perbedaan persepsi akibat pesan yang terjadi secara

digital maka seorang komunikan perlu memperbaiki lagi komunikasinya agar tujuan komunikasi tersebut tercapai. Sebagaimana pada PSIS Semarang ketika komunikasi dilakukan secara *digital* atau *online* sempat terjadi perselisihan karena salah tanggap atau salah dalam menerjemahkan pesan.

Komunikasi organisasi yang sebelumnya lebih santai menjadi berbeda ketika komunikasi dilakukan secara *online* karena obrolan terkesan hanya '*seperlunya saja*' dan kurang *intens* dibandingkan jika komunikasi secara langsung. Permasalahan juga muncul ketika terjadi salah paham dan salah persepsi dalam penerimaan pesan komunikasi. Hal tersebut karena pernah terjadinya *gurau-an* yang dipersepsikan sebagai suatu hal serius sehingga terjadi perdebatan. Keadaan demikian karena tata bahasa penulisan dalam media *online* yang digunakan (*whatsapp*) dapat menimbulkan persepsi yang berbeda pada setiap orang yang membacanya. Hambatan komunikasi merupakan sesuatu yang menghalangi atau mengganggu tercapainya komunikasi yang efektif. Keadaan tersebut dapat mempersulit dalam mengirimkan pesan yang jelas, mempersulit pemahaman terhadap pesan yang dikirimkan, serta mempersulit umpan balik yang sesuai. Sebagaimana dalam PSIS Semarang jika komunikasi yang dilakukan secara *online* menjadi hambatan dalam berkomunikasi

dan mengganggu tercapainya komunikasi yang efektif.

Hambatan komunikasi organisasi selama pandemi Covid-19 juga terjadi pada arah komunikasi. Penggunaan media digital adakalanya membuat bingung anggota organisasi seperti harus kepada siapa dulu dan bagaimana menjelaskan suatu informasi. Hal ini dikarenakan komunikasi dalam bentuk *grup* dalam media sosial atau aplikasi *whatsapp* dapat membicarakan segala hal termasuk permasalahan yang muncul dalam organisasi. Kemudian, kadang anggota organisasi bingung jika masalah tersebut menyangkut perkembangan organisasi di masa depan apakah harus disampaikan dalam *grup* tersebut atau melaporkan personal kepada tingkatan tertentu sebagaimana ketika komunikasi *offline*. Jika semua hal yang biasanya terstruktur dilakukan dalam *grup* maka dapat tumpang tindih kepentingan. Sehingga para anggota organisasi adakalanya mengalami kebingungan dan lebih berhati-hati ketika ingin menyampaikan suatu informasi atau menyampaikan permasalahan yang muncul.

Perubahan komunikasi yang lebih banyak menggunakan media digital telah mengubah komunikasi dalam organisasi PSIS Semarang dan telah memunculkan berbagai hambatan karena adanya keterbatasan komunikasi dan beberapa kali

sempat terjadinya kesalahpahaman serta berkurangnya evaluasi hasil latihan para pemain tim sepak bola. Selain itu, manajemen tingkatan tertentu merasa bahwa dalam memberikan laporan mengenai perkembangan organisasi ataupun perkembangan tim sepak bola menjadi terhambat terutama dalam mendapatkan *feedback* langsung dari manajemen puncak.

PENUTUP

Iklm komunikasi organisasi Iklm komunikasi organisasi pada PSIS Semarang pada masa pandemi Covid-19 menunjukkan iklim yang baik karena mengedepankan kekeluargaan. Anggota organisasi dapat berkomunikasi secara terbuka, rileks, dan rama tamah dengan anggota organisasi lainnya sehingga terbentuk suatu iklim yang baik sehingga membentuk kepercayaan, kejujuran, dan perhatian berkinerja tinggi. Iklm komunikasi yang telah terbentuk di PSIS Semarang sebelum ataupun saat terjadinya pandemi Covid-19 merupakan iklim yang baik karena mampu memberikan motivasi, kenyamanan, dan memunculkan harapan-harapan para anggota organisasi untuk perkembangan maupun kemajuan organisasi di masa depan. Hal tersebut membuat para anggota organisasi termasuk manajemen organisasi merasakan dampak yang baik untuk diri sendiri maupun untuk masa depan organisasi karena iklim ini

dapat meningkatkan kebersamaan dan kekompakan

Pola komunikasi dalam organisasi PSIS Semarang pada masa pandemi Covid-19 merupakan pola dari bawah ke atas. Pola tersebut tergambar ketika anggota PSIS Semarang menyampaikan informasi dari tingkatan terendah kepada satu tingkat di atasnya hingga pada manajemen puncak sehingga membentuk pola dari bawah ke atas yang terstruktur.

Hambatan dalam komunikasi organisasi ketika pandemi Covid-19 pada PSIS Semarang yaitu kurang efektifnya komunikasi karena komunikasi berubah menjadi *online*. Hambatan tersebut terlihat dari waktu yang lebih lama ketika menunggu respon akibat keterbatasan jaringan atau *signal*. Selain itu hambatan lainnya seperti terjadinya kesalahpahaman akibat pesan teks pada forum *online* karena perbedaan penerjemahan kata-kata.

DAFTAR PUSTAKA

- Brent, D. Ruben dan Lea P. Stewart. (2013). *Komunikasi dan Perilaku Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Djamarah, S. B. (2004). *Pola Komunikasi Orang Tua dan Anak Dalam Keluarga (Sebuah Prespektif Pendidikan Islam)*. Rineka Cipta.
- DeVito. (2011). *Human Communication*. Pearson Education.
- Evelina, L. W., & Angeline, M. (2014). Komunikasi Vertikal dan Horizontal dalam Membentuk Gaya Kepemimpinan Berbasis Kearifan Lokal: Studi pada Binus University. *Humaniora*, 5(1), 445. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.3044>
- Fadilah, N., Walandouw, A., & Moelyono, H. (2014). Iklim Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Perusahaan Manado Post. *Journal Acta Diurna*, 3(2), 1–9.
- Goldhaber, G.M. 1986. *Organizational Communication*. Iowa Wm: Brown Publisher.
- Harivarman, D. (2016). Hambatan Komunikasi Internal. *Jurnal Universitas Airlangga*, 1(2), 1–13.
- Haryati. (2014). Penerapan Komunikasi Vertikal Dalam Meningkatkan Kualitas Kinerja Pegawai Dinas Pertambangan Kabupaten Karimun. *E-Journal Universitas Karimun*, 1(1), 87–96.
- Hidayat. 2019. *Pola Komunikasi Organisasi Antara Pimpinan dan Karyawan Melalui Media Whatsapp (Studi Kualitatif di Lembaga Amil*

- Zakat Nasional Yatim Mandiri Cabang Yogyakarta*).
- I Made Wirartha. 2006. *Pedoman Penulisan Usulan Penelitian, Skripsi dan Tesis*. Yogyakarta: Andi.
- Kutha Ratna, Nyoman. 2011. *Teori, Metode, dan Teknik Penelitian Sastra dari Strukturalisme Hingga Postrukturalisme Perspektif Wacana Naratif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Lafreniere, M. et al. 2008. *Journal of Sport and Exercise Psychology*. Illinois: Human Kinetics.
- Lumentut, F. G., Pantow, J., & Waleleng, G. (2017). Pola Komunikasi Pemimpin Organisasi Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Anggota di LPM Inovasi Unsrat. *E-Kpurnal Acta Diurna*, 6(1), 1–15.
- Masmuh. Abdullah. 2008. *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktik*. Malang : UMM Press.
- Moleong, Lexy J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mukhtar, A., & Asmawiyah. (2019). Iklim Komunikasi Organisasi Dan Kinerja Karyawan. *Iklim Komunikasi Organisasi Dan Kinerja Karyawan*, 2(2), 246–255.
- Mulyana, Deddy. 2014. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, Arni. 1995. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nurdin, Ali. 2020. *Teori Komunikasi Interpersonal Disertai Contoh Fenomena Praktis*. Jakarta: PT. KENCANA
- Pasaribu, E. S., & Kariono. (2014). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Rektor Universitas Muhammadiyah Tapanuli Selatan. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 2(2), 177–195.
- Puspanidra, T. (2017). Pengaruh Iklim Komunikasi Dan Perilaku Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Bogor). *Jurnal Wahana*, 1(12), 4–13. <https://journal.unpak.ac.id/index.php/wahana/article/download/657/560>
- Santoso, A. (2021). Iklim Komunikasi Organisasi di Hotel Savana Malang. *Jurnal E-Komunikasi Universitas Kristen Petra*, 7(1), 202–206. <http://karyailmiah.unisba.ac.id/index.php/mankom/article/view/26225/pdf>

- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Setiadi, Elly M. dan Usman Kolip. 2010. *Pengantar Sosiologi*. Jakarta: Kencana
- Semi, M. Atar. 1993. *Metode Penelitian Sastra*. Bandung: Bandung.
- Soemirat, Ardianto dan Suminar, 1999. *Komunikasi Organisasional*. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Stephen W. Littlejohn dan Karen A. Foss. 2009. *Encyclopedia of Communication Theory*, California; SAGE Publications, Inc.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Simbiosis Rekatam Media.
- Susanty, E. (2013). Iklim Organisasi: Manfaatnya Bagi Organisasi. *Semnas Fekon: Optimisme Ekonomi Indonesia 2013, Antara Peluang Dan Tantangan*, 1(2), 230–239. <http://repository.ut.ac.id/4918/>
- Pace, R. Wayne & Faules, Don F. 2018. *Komunikasi Organisasi - Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Robert Lauer H. 1993. *Perspektif Tentang Perubahan Sosial*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Widiarto, D. S. (2018). Pola Komunikasi Organisasi : Komunikasi Vertikal. *Meta Communication: Journal of Communication Studies*, 3(1), 77.
- Jurnal:
- Bangun, Theofaldy. (2013). Alur Komunikasi Vertikal Dalam Meningkatkan Semangat Kerja Pegawai Di Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kota Samarinda (Studi Pada Bagian Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan), *ejournal Ilmu Komunikasi*, volume 1, No. 3 : 319-334 diakses 15 Desember 2021 dari : <http://ejournal.ilkom.fisipunmul.ac.id/site/wpcontent/uploads/2013/09/JURNAL%20%2809-05-13-04-14-35%29.pdf>
- Gunawan, Hendri. (2013). Jenis Pola Komunikasi Orang Tua dengan Anak Perokok Aktif di Desa Jembayan Kecamatan Loa Kulu Kabupaten Kutai Kertanegara. *Jurnal Ilmu Komunikasi*. Vol: 1 (3). Hl.:1 diake 15 Desember 2021 dari : <https://ejournal.ilkom.fisipunmul.ac.id/site/?p=906>

Internet :

Satria, 2020, Install Ulang Tata Kehidupan.

Media Indonesia.

[https://mediaindonesia.com/read/detail/308107-install-ulang-tata-](https://mediaindonesia.com/read/detail/308107-install-ulang-tata-kehidupan)

[kehidupan](https://mediaindonesia.com/read/detail/308107-install-ulang-tata-kehidupan) di akses 15 November

2020

<https://covid19.who.int/table> diakses 16

November 2020