

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

*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. Pada laga terakhir 2020 PSIS duduk di peringkat 5 dari 3 permainan. Namun sayangnya liga shopee 2020 harus dihentikan dikarenakan merebaknya virus covid-19. PSIS telah berulang kali merubah kebijakan mereka, pada awal kemunculan virus covid-19 pada bulan Maret 2020 meliburkan seluruh pemainnya dan melakukan pemantauan secara online, pada bulan September 2020 akhirnya PSIS mulai berlatih kembali karena PSSI telah mengabarkan bahwa 1 Oktober liga akan dimulai kembali dengan pertandingan tanpa penonton sehingga seluruh pemain lokal maupun asing telah dikumpulkan kembali dan telah melaksanakan rapid test secara berkala. Namun sayangnya kebijakan tersebut tidak terlaksana karena PSIS tidak mendapatkan izin dari pihak kepolisian sehingga PSIS harus merelakan persiapan yang telah dilaksanakan tidak membuahkan hasil dan manajemen memutuskan untuk memulangkan seluruh pemainnya.

Komunikasi antara pemain dengan pelatih dan manajemen menjadi kunci dalam keberhasilan psis menjaga timnya dalam pandemi ini. 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 Nikijulw 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 lainnya, perubahan intensitas ini mempengaruhi kekompakan tim yang menyebabkan terjadinya *misunderstanding* dan *miss communication* saat berlaga. 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.

Perbedaan bahasa menjadi kendala bagi pemain PSIS, dari hasil wawancara peneliti dengan 5 pemain PSIS Semarang seluruhnya mengatakan bahwa mereka kesulitan dalam berkomunikasi, mereka mengatakan bahwa mereka sulit untuk memberi tanggapan atau menjawab perkataan yang diucapkan oleh Dragan Djukanovic, sehingga mereka tidak bisa maksimal untuk bertanya atau berpendapat bahkan terkadang terjadi kesalahpahaman komunikasi. Kelima pemain tersebut mengatakan bahwa komunikasi mereka terbatas hanya mengenai seputar sepakbola, mereka jarang sekali berkomunikasi mengenai masalah diluar sepakbola dengan Dragan sehingga kedekatan mereka hanyalah sebatas pelatih dan pemain saja, ditambah dengan kondisi sekarang ini pemain PSIS mengatakan pandemi yang terjadi saat ini membuat kedekatan satu dengan yang lain juga berkurang karena intensitas bertemu yang berkurang drastis, laga yang diliburkan, tidak

ada pertandingan, jadwal berlatih berkurang bahkan saat ini mereka tidak bertemu sama sekali, manajemen juga mengatakan bahwa dengan perubahan yang terjadi saat ini sangat mengganggu tim, penurunan intensitas komunikasi secara drastis dan komunikasi yang terjalin hanya melalui online yang bisa menyebabkan kurang tercapainya tujuan komunikasi.

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.

Olahraga sepakbola didalamnya terdapat pelatih pemain dan manajemen adalah komponen krusial yang sangat penting dalam keberhasilan tim. Pemain, manajemen dan pelatih membutuhkan komunikasi dan kerjasama yang baik dalam membangun kekompakan dan juga sebagai pondasi dasar dalam mencapai tujuan tim. 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 di atas 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.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada pemain PSIS Semarang menunjukkan bahwa sudah terjalinnya komunikasi antara pemain, pelatih dan manajemen namun belum diketahui bagaimana iklim komunikasi organisasi PSIS Semarang pada masa pandemic covid-19. Selain itu dilihat dari hasil wawancara peneliti melihat jika komunikasi yang terjadi antara pemain, pelatih dan manajemen kurang berjalan dengan baik karena penyesuaian perubahan yang terjadi diakibatkan oleh pandemi covid-19 yang para pemainnya mengatakan bahwa saat pandemi ini mereka tidak terlalu intens mengobrol dengan pelatih dan manajemen karena hanya dilakukan secara online, tidak pernah melakukan percakapan intimate, interaksi dengan pelatih hanya mengenai sepakbola saja, selain itu pemain PSIS terhadap pelatih terkadang kesulitan dalam merespon dan memberikan pendapat kepada pelatih dikarenakan perbedaan bahasa. Berdasarkan permasalahan tersebut, dari hasil wawancara dengan

manajemen peneliti juga melihat bahwa perubahan yang terjadi mendorong manajemen untuk menentukan kebijakan-kebijakan baru dan juga perubahan pola dan strategi komunikasi yang disesuaikan dengan situasi saat ini yang dapat mempengaruhi iklim komunikasi organisasi.

Peneliti ingin melakukan penelitian yang berjudul “Iklim Komunikasi Organisasi PSIS Semarang Manajemen pada masa Pandemi Covid-19”

## **1.2 Rumusan Masalah**

*Coronavirus disease* atau Covid-19 yang tingkat penyebarannya 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?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Dengan meninjau dan mengkaji rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini yaitu:

1. Mendeskripsikan iklim komunikasi organisasi PSIS Semarang pada masa pandemic covid-19?

### **1.4 Signifikansi Penelitian**

#### **1.4.1 Signifikansi Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan *insight*, pandangan dan pengetahuan baru bagi penelitian mengenai Ilmu Komunikasi yang berkaitan dengan iklim komunikasi organisasi pada sebuah organisasi ataupun kelompok terutama dengan menggunakan Teori Perubahan Sosial, Teori Hubungan Manusia, Teori Adaptasi Interaksi dan menggunakan asumsi Komunikasi Organisasi dan Iklim Komunikasi. Fokus utama yang dikaji dalam penelitian ini mengenai Iklim Komunikasi Organisasi PSIS Semarang pada masa pandemic covid-19.

#### **1.4.2 Signifikansi Sosial**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan baru bagi masyarakat bahwa iklim komunikasi organisasi dalam sebuah organisasi maupun suatu kelompok perlu diperhatikan. Serta masyarakat mengerti bahwa iklim komunikasi dalam suatu kelompok memiliki peran penting yang dapat digunakan untuk melihat keharmonisan anggota organisasi. Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan referensi dalam penelitian yang akan dilakukan selanjutnya.

### **1.4.3 Signifikansi Praktis**

Diharapkan penelitian ini memberikan pandangan dan insight untuk seorang pelatih, pemimpin, ketua, manajer atau seseorang yang memegang kendali pada sebuah organisasi atau kelompok agar mampu berkomunikasi dengan baik dan menerapkan menciptakan iklim komunikasi yang baik dan cocok sehingga dapat menciptakan hubungan yang harmonis, efektif dan minim konflik.

## **1.5 Kerangka Teori**

### **1.5.1 Paradigma Penelitian**

Penelitian ilmiah pada dasarnya dilakukan sebagai upaya pencarian realitas dan juga pembuktian realitas dari sebuah masalah atau fenomena sosial yang sedang terjadi. Nyoman Kutha Ratna (2011:21) mengatakan bahwa secara luas paradigma penelitian adalah seperangkat keyakinan mendasar, pandangan manusia yang gunanya untuk menuntun tindakan-tindakan sehari-hari maupun juga bagi penelitian ilmiah. Bagi seorang ilmuwan, paradigma dianggap sebagai konsep kunci dalam melaksanakan suatu penelitian, seperti sebuah jendela dari mana ia dapat menyaksikan dunia secara luas. Senada dengan Ratna, M Antar Semi (1993:51) juga mengatakan bahwa paradigam adalah orientasi teori yang menjadi pembimbing dalam berfikir dan juga meneliti.

Dari definisi paradigma diatas dapat diambil kesimpulan bahwa Paradigma sendiri dalam sebuah penelitian digunakan sebagai konsep atau acuan yang mengarahkan bagaimana cara berpikir penulis dalam sebuah penelitian. Pendekatan, metode, teknik dan juga langkah-langkah penelitian lainnya tidak akan terjalin dengan selaras dan relevan apabila tanpa paradigma penelitian.



Penelitian ini menggunakan paradigma interpretif dimana interpretasi bukan untuk menemukan hukum yang mengatur suatu peristiwa namun menemukan bagaimana seseorang individu memahami pengalaman mereka sendiri. Menurut Sarantakos (1995) paradigm interpretif menekankan pada penggunaan interpretasi, bahasa, dan pemahaman. Tujuan paradigma interpretif adalah menguraikan tentang dunia, menafsirkan kehidupan sosial dengan mengutamakan makna dan pemahaman (Manzilati, 2017:4)

### **1.5.2 State of the art**

*a. Iklim Komunikasi Organisasi Di Radio Swiba Karanganyar, Surakarta (Studi Deskriptif Kualitatif Mengenai Iklim Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Radio Swiba Karanganyar, Surakarta) oleh Nisita Rizki Alisa (2014)*

Penelitian ini fokus pada bagaimana pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode deskripsi kualitatif dengan menggunakan teori Grand Teori yang dikemukakan oleh Pace dan Faules. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa upah dan gaji bukan merupakan faktor utama seseorang meningkatkan kinerjanya, faktor memperoleh rasa aman, hubungan yang baik antara atasan dan bawahan serta dukungan untuk memperoleh harapan juga sangat penting. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Iklim Komunikasi Organisasi yang diterapkan oleh kantor Radio Swiba Karanganyar menggunakan komunikasi terbuka dan diimplementasikan dengan briefing, partisipasi karyawan dan kerjasama antara karyawan.

b. *Iklm Komunikasi Organisasi Dalam Membangun Motivasi Kerja Karyawan Bank Maybank Indonesia Cabang Thamrin oleh Wahyu Geger Nugraha*

Penelitian ini fokus pada bagaimana iklim komunikasi organisasi di Bank Maybank Indonesia yang tidak lepas dari berbagai macam kasus dan masalah pekerjaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana iklim komunikasi di Bank Maybank Indonesia sehingga mampu meningkatkan motivasi karyawan. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah bahwa iklim komunikasi organisasi yang terjalin di Bank Maybank Indonesia sesuai dengan teori iklim komunikasi oleh Redding dimana sebuah kepercayaan dalam organisasi dan anggota organisasi akan mendorong anggota organisasi untuk menjalankan fungsinya, organisasi secara aktif mengadakan penyuluhan untuk memotivasi para anggota organisasi, manajemen menyediakan informasi yang terbuka dan mendengarkan informasi yang dapat dipercaya dan transparan dari karyawan atau anggota organisasi.

c. *Iklm Komunikasi Organisasi Ipnu-Ippnu Ranting Sungelebak Kecamatan Karanggeneng Kabupaten Lamongan oleh Alfyan Thoriq Wahyudi (2020)*

Penelitian ini fokus pada bagaimana proses berlangsungnya iklim komunikasi dalam sebuah organisasi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan menggunakan teori Integratif yang dipopulerkan oleh Richard Farace, Peter Monge dan Hamish Russell. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa dalam proses iklim komunikasi yang ada pada organisasi IPNU-IPPNU komunikasi merupakan pusat segala berjalannya komunikasi selain itu dalam penelitian ini ditemukan bahwa kepercayaan menjadi kunci

yang harus diperkuat dengan komunikasi yang intens sehingga timbul rasa simpati dan empati antara satu dan yang lainnya, dan dalam penelitian ini menemukan bahwa komunikasi merupakan cara pemimpin organisasi mendapat dukungan penuh sehingga dalam menjalankan roda kepemimpinan dan organisasi menjadi mudah.

d. “*Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Quality Of Work Life serta Implikasinya terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada PT Mediatama Binakreasi)*” oleh Arief Budiman (2017)

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) ditemukan bahwa variabel iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap *quality of work life*. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *stratified random sampling* dengan populasi sebanyak 259 responden dengan sampel yang ditetapkan 157 responden. Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada uji yang dimana penelitian ini dilakukan menggunakan uji hubungan dan pada teknik pengolahan data yaitu pada penelitian ini menggunakan SPSS

Berdasarkan hasil penelitian yang berhubungan dengan iklim komunikasi organisasi yang telah dituliskan dalam *state of the art* dapat dilihat bahwa penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian sebelumnya adalah dimana peneliti melihat bagaimana iklim komunikasi organisasi yang terjalin. Kemudian yang peneliti lakukan untuk membedakan penelitian ini dengan penelitian yang sebelumnya adalah dalam penelitian ini peneliti juga melihat bagaimana perubahan komunikasi semenjak covid-19. Selanjutnya penelitian ini juga ingin melihat bagaimana perubahan iklim komunikasi

pada masa pandemic covid-19 agar iklim komunikasi tetap berjalan dengan baik. Serta pada penelitian ini ditemukan adanya masalah mengenai intensitas komunikasi yang berkurang dan juga intensitas bertatap muka antara pemain, pelatih dan manajemen juga sangat berkurang karena dampak dari covid-19 yang mengakibatkan saluran komunikasi hanya melalui daring.

### **1.5.3 Komunikasi Organisasi**

Komunikasi organisasi adalah proses pengiriman dan penerimaan informasi/pesan dan pengidentifikasian arti pada sebuah kelompok formal maupun informal. Komunikasi organisasi adalah bentuk komunikasi top-down, bottom-up dan interogatif yang memiliki tujuan yaitu menyampaikan informasi dan pesan yang diharapkan mampu meminimalisir kesalahpahaman dan dapat menyelesaikan suatu permasalahan dalam organisasi (Clampit, 2017). Definisi lain juga diungkapkan oleh Goldhaber (dalam Arni Muhammad, 2001:6) komunikasi organisasi adalah proses tukar menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang satu sama lain saling bergantung untuk mengatasi kondisi yang tidak pasti atau yang seringkali berubah. Menurut Pace dan Faules (2018:31) mereka mengatakan bahwa terdapat dua perspektif utama bagaimana komunikasi organisasi didefinisikan yaitu dengan perspektif objektif dan perspektif subjektif. Perspektif objektif menekankan bahwa komunikasi organisasi merupakan pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit bagian komunikasi dari suatu organisasi yang fokusnya adalah menerima, menafsirkan dan bertindak berdasarkan informasi. Prespektif subjektif menekankan bahwa komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna yang terjadi melalui interaksi di antara unit-unit organisasi yang mampu menciptakan, memelihara

dan mengubah organisasi, dalam perspektif ini melihat bagaimana anggota berperilaku akan tergantung kepada pemaknaan informasi.

#### **1.5.4 Iklim Komunikasi Organisasi**

Iklim Komunikasi Organisasi juga telah melahirkan beberapa definisi, di antaranya: Menurut Tagiuri, Iklim Komunikasi Organisasi adalah kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal dari organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karakteristik dari lingkungan (Soemirat, Ardianto, Suminar, 1999:69).

Payne dan Pugh mendefinisikan organisasi sebagai suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan anggota terhadap suatu sistem sosial. (Soemirat, Ardianto, Suminar, 1999:69).

Hillreiger dan Slocum mengatakan Iklim Komunikasi Organisasi adalah suatu set atribut organisasi, yang menyebabkan bagaimana berjalannya subsistem organisasi terhadap anggota dan lingkungannya. (Soemirat, Ardianto, Suminar, 1999:69).

Redding mengatakan iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil resiko; mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka dan menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi; mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercayai dan terus terang dari anggota organisasi; secara aktif memberi

penyuluhan kepada para anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi; dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan. (Pace dan Faules, 2002:148)

Pace dan Faules juga mengatakan iklim komunikasi organisasi terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. (Pace dan Faules, 2018:149)

Dari kutipan definisi-definisi tersebut dapat dilihat bahwa iklim komunikasi pada sebuah organisasi itu sesuatu yang perlu diperhatikan agar dapat menciptakan sebuah organisasi yang harmonis dan efektif. Didalam buku komunikasi organisasi yang ditulis oleh Pace dan Faules juga menegaskan hal ini dengan mengemukakan bahwa iklim komunikasi tertentu memberikan pedoman bagi seseorang untuk membuat keputusan dan berperilaku. Dari sini dapat dikatakan bahwa iklim komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang cukup penting bagi motivasi kerja dan masa kerja pegawai dalam organisasi. Iklim komunikasi yang positif cenderung meningkatkan dan mendukung komitmen pada organisasi dan iklim komunikasi yang kuat seringkali menghasilkan praktik-praktik pengelolaan dan pedoman organisasi yang lebih mendukung (Pace dan Faules, 2018:156).

Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Peterson dan Pace dijelaskan bahwa terdapat enam faktor yang diketahui dapat mempengaruhi sebuah iklim komunikasi organisasi, yaitu (Pace dan Faules, 2018: 159-160):

1. Kepercayaan (*Trust*)

Hal ini mempunyai arti bahwa personal di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang didalamnya terdapat kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan. Kepercayaan ini akan mengarahkan kepada komunikasi yang terbuka dan akan mempermudah adanya persetujuan dan dibutuhkan antara bawahan dan atasan.

2. Pembuatan Keputusan Bersama (*Participative Decision Making*)

Anggota organisasi di semua tingkat dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Para anggota di semua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan pimpinan mereka agar dapat berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan tujuan.

3. Kejujuran

Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, dan para anggota mampu mengatakan “apa yang ada dalam pikiran mereka” tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan, atau atasan.

4. Keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah (*Openness In Downward Communication*)

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para pemimpin kepada bawahannya. Kecuali untuk keperluan rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan organisasinya, para pemimpin, dan rencana-rencana.

5. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas (*listening In Upward Communication*)

Hal ini berarti pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah ke yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, saran, dan mengajukan pertanyaan.

6. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi (*Concern For High Performance Goals*)

Personel pada semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi- produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah- demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

Gibb (dalam Mashmuh, 2008: 46) menjelaskan bahwa terdapat perilaku komunikasi dari anggota organisasi akan mengarah kepada iklim *supportiveness*, antara lain:



1. Deskripsi, anggota organisasi memfokuskan pesan kepada kejadian yang dapat diamati bukan evaluasi secara subjektif atau emosional.
2. Orientasi masalah, anggota organisasi fokus kepada komunikasi untuk memecahkan kesulitan bersama-sama.
3. Spontanitas, anggota organisasi melakukan komunikasi dengan spontan terhadap situasi yang terjadi.
4. Empathi, menganggap anggota organisasi satu dan lainnya adalah teman dan tidak melihat dari kedudukan dan kekuasaan.
5. Professionalism, anggota organisasi dapat menyesuaikan diri dan fleksibel pada situasi komunikasi yang berbeda-beda.

#### **1.5.5 Pola Komunikasi**

Pola komunikasi adalah cara seorang individu maupun kelompok bagaimana berkomunikasi. Menurut Djamarah (2004:1) pola komunikasi dianggap sebagai pola hubungan antara dua orang ataupun lebih mengenai pengiriman atau penerimaan sebuah pesan dengan cara yang benar dan tepat agar pesan tersebut dapat dipahami. Pola Komunikasi juga didefinisikan oleh Soejanto (dalam Santi & Ferry:2015) pola komunikasi yaitu representasi sederhana dari proses komunikasi yang menunjukkan bahwa satu komponen komunikasi dengan komponen lainnya saling berkaitan.

Konsep pola komunikasi dalam penelitian ini digunakan karena menurut Ruben dan Stewart dalam bukunya mengatakan bahwa orientasi individu dalam suatu hubungan dan pola komunikasi antara satu dengan yang lainnya akan menciptakan iklim komunikasi (Ruben dan Stewart,2013:286)

### **1.5.6 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.

### **1.5.7 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 menggembirakan (Pace dan Faules, 2018:60)

### **1.5.8 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)

Menurut Hubbard teori adaptasi interaksi memiliki sembilan prinsip (dalam Littlejohn dan Foss, 2009:524) yaitu:

1. Terdapat kecenderungan bawaan bahwa seseorang mampu menyesuaikan pola interaksinya dengan orang lain.
2. Secara biologis seseorang selalu bergerak untuk mensinkronkan dirinya dengan orang lain.
3. Seseorang akan selalu memerlukan kebutuhan untuk saling mendekat.
4. Dalam situasi sosial tertentu, seseorang akan cenderung untuk menyesuaikan perilakunya sesuai dengan situasi sosial yang sedang dihadapi.

5. Pada saat berkomunikasi satu dengan yang lain, seseorang akan menunjukkan perilaku timbal balik sesuai dengan kompensasi atas perilaku yang diharapkan.
6. Seseorang memiliki tekanan biologis dan sosiologis dalam beradaptasi dengan orang lain.
7. Terdapat batasan pola interaksi yang berlaku seperti kebutuhan biologis, psikologis, dan sosial memiliki batasan seberapa banyak individu beradaptasi.
8. Ada banyak faktor dari luar maupun dari dalam yang dapat menentukan pola adaptasi dalam interaksi yaitu seperti sifat suatu hubungan, lokasi terjadinya interaksi, daya tarik fisik, jenis kelamin dan usia.
9. Fungsi komunikatif perilaku seseorang penting untuk dapat memahami adaptasi interaksi.

## **1.6 Operasional Konsep**

### **1.6.1 Iklim Komunikasi Organisasi**

Iklim Komunikasi Organisasi yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana anggota organisasi yaitu pelatih, manajer dan pemain saling memiliki kepercayaan yang berarti seluruh anggota organisasi bersama-sama mempererat dan mempertahankan hubungan dan juga keyakinan dan kredibilitas. Pembuatan Keputusan Bersama, dimana peneliti ingin melihat apakah seluruh anggota organisasi terlibat dalam penentuan keputusan dan kebijakan yang sesuai dan relevan dengan kedudukan mereka. Kejujuran, melihat bagaimana anggota organisasi dapat berbicara apa adanya tanpa melihat apakah itu teman, bawahan maupun atasan. Keterbukaan terhadap komunikasi kebawah dimana peneliti ingin melihat apakah atasan dalam organisasi mampu

mengalirkan informasi dengan baik kepada anggota organisasi dan melihat apakah anggota organisasi dapat dengan mudah mendapatkan informasi mengenai organisasi, rencana-rencana dan kebijakan organisasi. Dalam penelitian ini juga ingin melihat bagaimana pesan dari bawahan kepada atasan yang biasanya merupakan balikan, saran dan pertanyaan dapat diterima dan dikomunikasikan dengan cepat dan mudah serta mendapatkan komunikasi timbal balik dengan mudah dan ditanggapi dengan serius, selain itu penelitian ini ingin melihat apakah seluruh anggota organisasi berkomitmen terhadap tujuan organisasi.

### **1.6.2 Pola Komunikasi**

Pola Komunikasi yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana proses pelatih dan manajemen PSIS Semarang yaitu sebagai komunikator menyampaikan pesannya kepada komunikan yang dalam penelitian ini adalah seorang pemain atau atlet sepakbola PSIS agar mampu menciptakan komunikasi yang efektif. Pola komunikasi ini perlu dikaji karena pada studi terdahulu menunjukkan adanya permasalahan dalam suatu organisasi yang diakibatkan komunikasi yang kurang baik dan efektif antara pelatih dan juga atletnya, terutama pada masa pandemic covid-19 saat ini.

## **1.7 Metodologi Penelitian**

### **1.7.1 Tipe Penelitian**

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif kualitatif yang berarti penelitian ini menggunakan proses pengumpulan, analisis interpretasi data dan penulisan hasil-hasil penelitian.

### **1.7.2 Subyek Penelitian**

Subyek pada penelitian ini adalah pelatih PSIS Semarang, pemain PSIS Semarang dan manajer PSIS Semarang yang telah bergabung sejak 2019.

### **1.7.3 Jenis data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kata-kata atau ucapan, tindakan dan data tertulis. Kata-kata atau ucapan subjek penelitian, dan tindakan subjek yang diamati dan juga diwawancarai adalah sumber data utama yang akan dicatat melalui catatan tertulis atau melalui alat perekam suara (Moleong, 2012:157). Selain data dari kata-kata dan tindakan, penelitian ini juga menggunakan jenis data berupa jurnal, buku, skripsi dan berbagai referensi lainnya.

### **1.7.4 Sumber Data**

#### **1.7.4.1 Data Primer**

Menurut Sarwono (2006:209) data primer adalah data penelitian yang hasilnya berupa teks dari hasil wawancara yang diperoleh dari wawancara pada sumber subjek penelitian. Data primer dalam penelitian ini didapatkan melalui observasi di lapangan dan wawancara dengan secara langsung (*face to face*) maupun *online*. Observasi dan wawancara dilakukan terhadap pelatih PSIS dan juga para pemain PSIS sebagai informan.

Hasil wawancara yang digunakan pada penelitian ini adalah hasil wawancara mengenai pola komunikasi antara manajemen, pelatih dan pemain PSIS pada masa pandemic covid-19.

#### **1.7.4.2 Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang telah tersedia yang dapat diambil dari data primer penelitian sebelumnya yang telah dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh pihak lain yang bersumber dari jurnal, buku, skripsi, penelitian, internet, laporan, serta media-media lain yang berkaitan dengan tema dan masalah penelitian (Sarwono 2006:209). Penelitian ini memperoleh data sekunder dari berbagai macam sumber seperti jurnal, artikel, buku, dan berbagai media lainnya yang berkaitan dengan pola komunikasi.

#### **1.7.5 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode wawancara mendalam (*in-depth interview*). Wawancara mendalam dalam penelitian ini ditujukan kepada subjek penelitian yaitu pelatih PSIS, beberapa pemain PSIS dan manajer dalam melakukan interaksi komunikasi pada masa pandemic covid-19.

#### **1.7.6 Teknik Analisis Data**

Pada penelitian ini peneliti menggunakan paradigma penelitian pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Jenis penelitian deskriptif dianggap mampu mengungkap dan mendeskripsikan atau menjelaskan suatu peristiwa sehingga dapat diketahui keadaan yang sebenarnya. I Made Wirartha (2006:155) mengatakan bahwa metode analisis deskriptif kualitatif dapat menganalisis, menggambarkan dan meringkas berbagai kondisi dan situasi dari berbagai data yang dikumpulkan dari hasil wawancara atau pengamatan yang telah dilaksanakan oleh peneliti.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Miles dan Huberman (1992) dalam Sugiyono (2015:246) mengatakan bahwa analisis data kualitatif merupakan proses yang berlanjut, berulang dan terus menerus.

Miles dan Huberman (1992) dalam Sugiyono (2015:247) mengatakan analisis data ada tiga, yaitu:

#### 1. Reduksi data

Reduksi data adalah proses analisis yang bertujuan untuk mereduksi dan merangkum hasil-hasil penelitian dengan fokus kepada hal yang dianggap penting oleh peneliti yaitu merangkum, memilah hal yang pokok, dicari tema dan polanya. Tujuan dari reduksi data adalah untuk mempermudah pemahaman terhadap data yang terkumpul sehingga data dapat lebih rinci.

#### 2. Penyajian data

Penyajian data adalah hasil data-data penelitian yang sudah tersusun secara terperinci untuk memberikan gambaran penelitian secara utuh. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya untuk mempermudah pemahaman mengenai apa yang terjadi.

#### 3. Kesimpulan

Kesimpulan merupakan tahap akhir dalam proses penelitian untuk memberikan makna pada data yang telah dianalisis. Peneliti dapat membuat kesimpulan berdasarkan data yang telah diproses melalui reduksi dan penyajian data. Penarikan kesimpulan yang



dikemukakan bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti yang kita yang dapat mendukung tahap pengumpulan data berikutnya.

### **1.7.7 Kualitas Data**

Menurut Moleong (2012:324-326) pelaksanaan teknik pemeriksaan berdasarkan kredibilitas (*trustworthiness*) yang terdiri dari kepercayaan (*credibility*), dan juga kepastian (*confirmability*). Pada kepercayaan, penulis membuktikan validasi data melalui hasil penelitian yang dapat dibuktikan melalui hasil wawancara dengan subyek penelitian. Keobjektivitasan bergantung kepada persetujuan mengenai pandangan, pendapat dan penemuan seseorang

