

KOMUNIKASI ORGANISASI ANTARA KOMANDAN DAN ANGGOTA DI MABES TNI KOGARTAP III SURABAYA PADA MASA PANDEMI COVID-19

Ovi Ayunda Elvitarani

Prodi Ilmu Komunikasi, Jurusan Ilmu Sosial, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum
Universitas Negeri Surabaya
ovi.18042@mhs.unesa.ac.id

Putri Aisyiah Rachma Dewi

Prodi Ilmu Komunikasi, Jurusan Ilmu Sosial, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum
Universitas Negeri Surabaya
putridewi@unesa.ac.id

Abstrak

Penelitian ini berlatar belakang dari adanya proses komunikasi organisasi pada masa pandemi covid-19 yang berlangsung di dalam organisasi Mabes TNI Kogartap III Surabaya, dimana di dalamnya melibatkan komandan dengan para anggota prajurit TNI. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana komunikasi organisasi serta hambatan komunikasi organisasi dalam Kogartap III Surabaya pada masa pandemi covid-19. Teori-teori yang digunakan adalah teori manajemen klasik oleh Henri Fayol dan hambatan komunikasi organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat 5 elemen manajemen yang digunakan berdasarkan teori manajemen klasik Henri Fayol. Pertama yaitu planning dengan dibentuknya program kerja continue, tentative, dan incidental. Kedua yaitu organizing, dengan adanya struktur organisasi berdasarkan hierarki dan alurnya vertikal. Ketiga yaitu commanding, bahwa kepala satuan kerja memiliki wewenang dan tanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan manajemen. Keempat yaitu coordinating, dilakukan pengkoordinasian terhadap tugas agar sesuai dengan tupoksi. Kelima yaitu controlling, kegiatan mengawasi dan mengevaluasi program kerja selama pandemi covid-19. Dalam proses komunikasi organisasi pada masa pandemi covid-19, Kogartap III mengandalkan media teknologi seperti Whatsapp, Zoom, dan E-Office Kogartap untuk melaksanakan komunikasi dan koordinasi dalam penugasan. Adapun hambatan yang ditemukan di dalamnya yaitu meliputi hambatan ekologi dikarenakan adanya pembatasan pada masa pandemi covid-19 dan hambatan teknis dikarenakan sulitnya jaringan internet serta anggota organisasi yang kesulitan dalam menggunakan media teknologi terbaru.

Kata Kunci : Komunikasi Organisasi, Teori Henri Fayol, Kogartap III Surabaya

Abstract

This research has a background from the existence of an organizational communication process during the Covid-19 pandemic which took place within the TNI Headquarters Kogartap III organization in Surabaya, which involved commanders and members of TNI soldiers. The purpose of this study was to find out how organizational communication and organizational communication barriers were in Kogartap III Surabaya during the Covid-19 pandemic. The theories used are the classical management theory by Henri Fayol and organizational communication barriers. Based on the research results, there are 5 elements of management that are used based on Henri Fayol's classical management theory. The first is planning by forming continuous, tentative, and incidental work programs. The second is organizing, with an organizational structure based on a hierarchy and vertical flow. Third, namely commanding, that the head of the work unit has the authority and responsibility for the implementation of management activities. Fourth, namely coordinating, coordination is carried out on tasks so that they are in accordance with the main tasks and functions. Fifth, namely controlling, monitoring and evaluating work programs during the Covid-19 pandemic. In the process of organizational communication during the Covid-19 pandemic, Kogartap III relied on technological media such as WhatsApp, Zoom, and the Kogartap E-Office to carry out communication and coordination in assignments. The obstacles found in it include ecological obstacles due to restrictions during the Covid-19 pandemic and technical obstacles due to the difficulty of internet networks and organizational members having difficulties using the latest technological media.

Keywords : Organizational Communication, Theory of Henri Fayol, Kogartap III Surabaya

PENDAHULUAN

Komunikasi merupakan suatu aktivitas yang sangat penting dalam kehidupan manusia, karena komunikasi sudah melekat pada diri masing-masing individu guna menjalin suatu hubungan dan berinteraksi dengan individu lain. Penggunaan komunikasi saat ini juga terus mengalami kemajuan, lebih lagi seiring majunya perkembangan teknologi komunikasi yang dapat memberikan kemudahan bagi manusia dalam hal interaksi sosial menjadi lebih mudah dan efektif. Komunikasi dapat dikatakan efektif apabila terjadi pertukaran informasi yang menghasilkan feedback dan perubahan sikap dari lawan bicara sehingga terjalin hubungan antara komunikator dan komunikan.

Pada saat ini dunia digemparkan oleh adanya wabah virus yang cukup berbahaya bagi manusia yaitu Covid-19 (Corona Virus Disease 2019). Penyakit ini merupakan jenis penyakit corona virus baru yaitu Sars Cov-2 dan belum teridentifikasi pada tubuh manusia, penularan virus ini dapat terjadi antar sesama manusia melalui kontak erat atau droplet dan saat virus ini masuk ke tubuh manusia maka dapat menimbulkan gejala gangguan pernapasan, demam, dan sesak napas. (Kemenkes, 2020). Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan untuk menghindari terjadinya penularan virus ini yaitu mematuhi protokol kesehatan dan kebugaran tubuh agar sistem imunitas tubuh tidak menurun, tidak lupa mencuci tangan dengan memakai sabun atau menggunakan hand sinitizer, selalu menggunakan masker ketika bepergian, menghindari kerumunan, dan tetap waspada terhadap orang lain dengan menjaga jarak (minimal 1 meter). (Kemenkes, 2020).

Seiring berkembangnya Covid-19 ternyata memberikan dampak pada seluruh aktivitas manusia dikarenakan adanya pembatasan sosial untuk menjaga jarak guna menghambat laju penyebaran Covid-19. Pemerintah Indonesia menerapkan sistem WFH (Work From Home) bagi seluruh civitas akademik, organisasi, perusahaan, dan pemerintahan untuk menanggulangi peningkatan virus Covid-19 ini. Tidak hanya memberikan dampak pada aktivitas manusia saja, namun juga memberikan dampak pada aktivitas organisasi dan perusahaan dalam menjalankan tugas serta berkomunikasi karena mereka dituntut untuk melakukan kerja dan komunikasi secara virtual dengan keterbatasan sinyal dan pengetahuan terhadap teknologi. Saat ini beragam jenis organisasi memiliki kendala yang sama dalam menjalankan roda organisasi, salah satunya yaitu adanya komunikasi yang kurang optimal antara pimpinan, anggota, dan rekan kerja sehingga dapat berdampak pada hasil tugas yang dikerjakannya.

Komunikasi menjadi bagian yang sangat penting untuk menyebarkan berbagai informasi yang telah dikerjakan oleh semua anggota dalam organisasi, sehingga dapat menciptakan sinergi dalam organisasi. Adanya sinergi yang tercipta maka dapat menghasilkan kinerja yang baik dan dapat mengefektifkan pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini, Mabes TNI Kogartap III Surabaya yang merupakan salah satu satuan Balakpus dibawah jajaran Mabes TNI juga menjalankan manajemen komunikasi organisasi di dalamnya. Kogartap III/Surabaya memiliki tugas untuk memelihara dan menegakkan ketentuan pokok kemiliteran guna meningkatkan soliditas persatuan dan kesatuan antar satuan di wilayah Kogartap III/ Surabaya. Kogartap III merupakan Mabes TNI dimana di dalam organisasi ini terdapat tiga matra untuk membantu berjalannya laju organisasi yaitu TNI-AD, TNI-AL, dan TNI-AU. Sehingga untuk dapat menggerakkan setiap bagian dalam Kogartap III, maka dibutuhkan komunikasi yang efektif agar manajemen dalam organisasi dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi organisasi.

Selain dibutuhkannya komunikasi yang efektif, Kogartap III juga membutuhkan adanya perencanaan agar dapat mengatur semua jalannya kegiatan organisasi dan sesuai dengan visi misi yang dimiliki oleh Kogartap III. Perencanaan ini dibuat agar tahu mau dibawa kemana arah organisasi selama setahun atau lima tahun kedepan. Sehingga perencanaan yang dibuat juga harus dinamis dan fleksibel, sebab terdapat banyak ketidakpastian di masa depan dan dapat membuat adanya perubahan yang mungkin terjadi pada pelaksanaan kedepannya. Adanya pandemi covid-19 juga menjadi salah satu pentingnya perencanaan kerja dibuat lebih fleksibel. Karena pandemi ini dapat memberikan dampak dan hambatan pada pelaksanaan perencanaan yang telah dibentuk organisasi. Sehingga memungkinkan terjadinya perubahan dikarenakan hal tersebut.

Dalam Kogartap III dibuatnya rencana kerja Kogartap merupakan langkah awal untuk menentukan perencanaan apa saja yang menjadi sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategis. Rencana kerja Kogartap memiliki fungsi untuk memudahkan dalam mengontrol tujuan dan sasaran, rencana kebutuhan anggaran, dan pengembangan kemampuan dalam kurun waktu lima tahun kedepan. Sehingga dibuatnya perencanaan kerja Kogartap sebagai dasar dalam pemenuhan kebutuhan agar pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan dengan mempertimbangkan perkembangan lingkungan strategis dan kemampuan sumber dayanya.

Komunikasi dalam organisasi dibutuhkan untuk melaksanakan hubungan antara pimpinan dan bawahan. Hal ini juga berlaku bagi organisasi kemiliteran TNI salah satunya di Kogartap III Surabaya. Disini komandan mempunyai peran penting untuk melakukan komunikasi dengan anggota dalam hal pengarahan dan pengontrolan kegiatan organisasi. Dalam organisasi militer dibutuhkan pengorganisasian terhadap struktur manajemen. Adanya pemusatan wewenang di level pimpinan organisasi, maka akan membuat komunikasi dan berbagai fungsi manajemen dapat tersentralisasi dengan baik pada kewenangan pimpinan. Oleh karena itu dalam pengorganisasian dibutuhkan adanya kesatuan perintah dan kesatuan arah agar memudahkan anggota organisasi untuk menerima komando mengenai kegiatan penugasan. Komandan harus dapat memegang tanggung jawab pada pelaksanaan kegiatan organisasi dan menggunakan wewenangnya sesuai dengan jabatan serta posisi mereka dalam organisasi. Lalu komandan juga memiliki peran dalam melakukan evaluasi dari kinerja anggota organisasi.

Organisasi militer Mabes TNI Kogartap III terdiri dari berbagai perangkat di dalamnya yang meliputi struktur kepangkatan yaitu perwira, bintara, dan tam-tama. Secara umum terdapat pimpinan yang disebut Kepala Satuan Kogartap (Kaskogartap) yang berperan sebagai Eselon Pimpinan atau Top Manager dan berfungsi untuk mengontrol dan mengkoordinasikan laju roda organisasi agar dapat berjalan dengan baik. Selain itu juga terdapat kepala staf organisasi guna membantu mengatur jalannya kegiatan. Staf tersebut terdiri atas Asops dan Asmin yang memiliki peran sebagai Eselon Pembantu Pimpinan, Kepala Satuan Kerja (Kasatker) yang berperan sebagai pimpinan dalam masing-masing manajemen, dan staf bawahan lainnya.

Sebagai pemimpin, komandan memiliki strategi tersendiri dalam melakukan komunikasi dengan anggotanya dalam menumbuhkan motivasi kerja. Pada masa pandemi covid-19 penting bagi komandan untuk memberikan motivasi kepada anggotanya untuk dapat melewati pandemi ini, dengan memberikan asumsi bahwa tantangan besar seperti ini tidak hanya terjadi satu kali tapi terdapat kemungkinan untuk terus terjadi di masa depan. Sehingga anggota harus dapat menjadikan kasus pandemi covid-19 ini sebagai tantangan untuk terus termotivasi dalam meningkatkan kinerja mereka.

Melalui komunikasi organisasi dapat mengukur keberhasilan misi apakah dapat berjalan dengan lancar atau malah terdapat hambatan di dalamnya, karena sebagai anggota sekaligus prajurit TNI pastinya akan selalu siap dalam hal apapun yang dikomunikasikan oleh

komandannya. Untuk mencapai tingkat integritas yang tinggi dari anggota militer, maka kebijakan-kebijakan di lingkungan organisasi militer didelegasikan dengan efisien oleh komandan agar dapat mencapai kinerja para anggota militer dalam melakukan tugas dan misinya. Implementasi aktivitas tersebut yaitu dengan memegang teguh semua anggota militer melalui sistem garis komando dengan tingkat kedisiplinan dan kepatuhan yang tinggi, sehingga aktivitas dan komunikasi organisasi militer dapat berjalan dengan optimal.

Dalam pelaksanaan tugasnya, komandan Kogartap III memiliki peran penting dalam mengatur dan memberikan arahan tugas serta misi kepada anggotanya. Disini komandan memberikan arahan dan evaluasi secara langsung kepada anggotanya mengenai perencanaan kinerja melalui rapat besar antara komandan dan anggota. Akan tetapi dikarenakan adanya pandemi Covid-19 yang mengharuskan semua orang untuk physical distancing dan menghindari kerumunan maka hal ini menjadi hambatan dalam proses komunikasi antara komandan dan anggota dalam segi pemberian arahan penugasan. Selain itu perencanaan kerja dan rutinitas kegiatan yang biasanya selalu dilakukan dengan mengumpulkan anggota organisasi dalam jumlah besar akhirnya pun juga mengalami hambatan dan membuat pelaksanaan program satuan tidak sesuai dengan rencana.

Dalam penelitian ini, penulis ingin mengetahui bagaimana Kogartap III sebagai organisasi militer melaksanakan program kerja di masa pandemi covid-19 dan apakah terdapat perubahan pada perencanaannya. Lalu bagaimana komandan selaku pimpinan di Mabes Kogartap III Surabaya melaksanakan komunikasi dan mengatur jalannya aktivitas organisasi, agar anggota dapat menjalankan tugas pokok dan fungsi dari organisasi tersebut. Selain itu peneliti juga ingin mengetahui apa saja hambatan yang terjadi pada Kogartap III Surabaya dalam masa pandemi covid-19.

METODE

penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono dalam bukunya metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme dan digunakan untuk melakukan penelitian pada objek alamiah (lawannya adalah eksperimen), dimana peneliti menjadi instrumen kunci, pengambilan sampel data yang dilakukan dengan cara purposive dan snowball, teknik pengumpulan dengan triangulasi atau gabungan, analisis data yang bersifat induktif/kualitatif serta hasil dari penelitian kualitatif yang

lebih menekankan makna daripada generalisasi. Metode dalam penelitian ini menggunakan studi kasus. Menurut Creswell (2013:294) dalam bukunya *Qualitative Inquiry & Research Design* mengatakan bahwa Studi kasus adalah pendekatan penelitian kualitatif yang mengkaji sebuah program, peristiwa, kegiatan, proses, individu satu atau lebih secara mendalam kasus-kasus tersebut terbatas oleh waktu dan aktivitas, sehingga peneliti harus mengumpulkan detail informasi dengan menggunakan beragam prosedur akumulasi data selama periode waktu tertentu.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah purposive sampling. Purposive sampling sendiri merupakan teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu dengan menggunakan metode wawancara (Sugiyono, 2013). Sedangkan pertimbangan lainnya adalah peneliti akan fokus kepada orang atau narasumber yang dianggap memahami obyek penelitian ini. Penelitian ini dimulai dari bulan maret hingga juni 2022 dan sampel di ambil dari komandan dan anggota di Kogartap III Surabaya. Selain wawancara, teknik pengumpulan data juga berupa dokumentasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Komunikasi Organisasi antara Komandan dan Anggota di Kogartap III Surabaya

Penelitian ini menggunakan teori manajemen klasik oleh Henri Fayol yang mengutamakan lima (5) elemen manajemen yaitu Planning (perencanaan), Organizing (pengorganisasian), Commanding (pengarahan), Coordinating (pengkoordinasian), dan Controlling (pengendalian). Dalam planning organisasi pasti membutuhkan adanya perencanaan yang melibatkan seluruh personel organisasi. Perencanaan ini menentukan strategi dan taktik untuk mengantisipasi tujuan organisasi ke depan dengan mempertimbangkan sumber daya organisasi dan kemampuan sumber daya manusianya. Melalui organizing akan dilakukan kesatuan pengarahan, pembagian tugas pekerjaan, dan sentralisasi pada tingkat jenjang organisasi. Melalui commanding akan diberikan perintah kepada anggota sehingga berdasarkan arahan tersebut dapat menghasilkan output yang diinginkan. Melalui coordinating berguna untuk menyatukan atau melaraskan semua kegiatan agar berjalan sesuai perencanaan awal dan dapat mencapai tujuan dari tugas pokok dan fungsi organisasi. Dan controlling dilakukan untuk memantau serta memastikan bahwa semua proses telah berjalan sesuai dengan rencana organisasi. Selain itu hal ini juga memudahkan dalam melakukan evaluasi dan

mencari solusi terhadap hambatan dalam pelaksanaan perencanaan tersebut.

a) Planning

Dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi, maka hal utama yang harus dilakukan yaitu membentuk perencanaan awal organisasi. Melalui ini organisasi akan membutuhkan rencana yang baik untuk dapat menentukan arah kinerja organisasi kedepannya. Perencanaan kinerja merupakan proses penyusunan rencana kinerja sebagai penjabaran dari sasaran dan program yang telah ditetapkan dalam rencana strategis yang dilaksanakan oleh organisasi melalui berbagai kegiatan tahunan.

Program kerja dibuat agar dapat menjadi pegangan bagi organisasi untuk menjalankan roda organisasi. Pembuatan rancangan kinerja ini harus dibentuk secara fleksibel, dalam arti jika kedepannya terdapat kemungkinan adanya perubahan dalam pelaksanaan rencana kinerja yang telah disusun sebelumnya. Dalam hal ini Kogartap III Surabaya sebagai salah satu organasasi militer juga membentuk program kinerja organisasi agar tugas pokok dan fungsi Kogartap dapat berjalan dengan baik.

Pembuatan program kerja di Kogartap III dilakukan secara tahunan dan perbulan untuk menentukan apa saja rencana kegiatan yang harus dilakukan setahun kedepan. Tentu saja hal ini juga dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program kerja di tahun sebelumnya yang dirasa tidak dapat terlaksana dengan baik maupun terdapat kendala dalam pelaksanaannya. Dalam proses pembuatan program kerja di Kogartap, dilakukan oleh komandan Kogartap bersama dengan seluruh kepala satuan kerja (Kasatker) dan kepala sub (Kasub). Pembahasan program kerja ini dilakukan melalui Zoom meeting dikarenakan adanya pandemi covid-19 sehingga dilakukan pembatasan untuk berkumpul secara langsung. Namun terkadang dilakukan secara langsung di ruangan rapat namun tetap memperhatikan aturan protokol kesehatan.

Pembuatan program kerja di Kogartap III juga memperhatikan segi controlling yang dimana dilakukannya pengawasan dan pengoreksian terhadap tugas-tugas yang dilakukan oleh anggota agar sesuai dengan program kerja yang telah ditentukan sebelumnya. Melalui controlling ini akan dilakukan pengukuran sampai sejauh mana tugas yang sudah diberikan tersebut dapat terlaksana, sehingga nantinya dapat diketahui apa saja tugas-tugas yang berhasil dilaksanakan maupun belum bisa

dilaksanakan berdasarkan apa yang telah direncanakan.

Dimasa pandemi covid-19, Kogartap III tetap melaksanakan program kerja continue atau yang rutin dilakukan sesuai dengan tugas dan fungsi Kogartap, diantaranya yaitu:

1. Penyelenggaraan dinas kegarnisunan meliputi dinas jaga, dinas keamanan, dinas patroli, dinas protokoler, dinas pemakaman, dan dinas komisi Garnisun;
2. Penyelenggaraan penegakkan hukum, disiplin dan tata tertib TNI sebagai tindakan awal kepolisian militer di wilayahnya;
3. Pengawasan pelaksanaan siaga pasukan dalam pemeliharaan pemantapan situasi keamanan dan ketertiban di wilayahnya;
4. Penyelenggaraan pergeseran pasukan dan pengawasan anggota TNI di wilayahnya.

Selain dari segi penugasan, Kogartap III juga memperhatikan beberapa aspek lain dalam membentuk rencana program kerja. Yang pertama yaitu berdasarkan aspek jumlah personel anggota. Untuk dapat menjalankan tugas dengan baik, tentu saja masing-masing manajemen akan membutuhkan anggota untuk membagi pekerjaan agar dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Lalu yang kedua yaitu berdasarkan aspek anggaran. Dalam membentuk rencana program kerja, anggaran merupakan hal yang sangat penting karena apabila alokasi anggaran untuk mendukung tugas dan fungsi satuan kerja di Kogartap kurang, maka pelaksanaan penugasan menjadi kurang maksimal. Selain itu kurangnya alokasi anggaran juga dapat menyebabkan kurang maksimalnya pemeliharaan dan perawatan sarana dan prasarana. Lalu yang ketiga yaitu berdasarkan aspek logistik hal ini meliputi saranan angkutan personel, senjata alutsista, kebutuhan alat-alat bidang penerangan, dan lain sebagainya.

Adanya pandemi covid-19 ternyata juga memberikan dampak dan perubahan pada beberapa program kerja yang telah dibentuk oleh Kogartap III. Hal ini membuat beberapa pelaksanaan kegiatan rutin satuan yang sebelumnya telah dilakukan terpaksa harus diubah dengan mengikuti adanya peraturan baru mengenai pandemi covid-19. Terdapat perubahan pada beberapa program kerja yang bersifat tentative dan incidental, diantaranya yaitu:

- 1) Program Kerja yang bersifat Tentative
 - a. Kegiatan ‘Literasi Digital’

Adanya pandemi covid-19 mengharuskan Kogartap III untuk lebih aktif dalam menggunakan media teknologi terbaru. Media teknologi Whatsapp dan Zoom meeting merupakan media yang paling sering digunakan dalam Kogartap III untuk menjalankan tugas terutama untuk komunikasi melaporkan progres penugasan kepada atasan. Namun penggunaan teknologi baru ternyata cukup memberikan kesulitan bagi beberapa anggota yang sulit mengikuti jalannya perkembangan teknologi dikarenakan beberapa hal yaitu memasuki jenjang usia 50-an, maupun mereka yang sama sekali tidak mengerti cara menggunakan teknologi baru dikarenakan tingkat pendidikan yang berbeda-beda. Oleh karena itu untuk membantu mengatasi kendala tersebut, Kogartap III Surabaya mengadakan kegiatan pelatihan literasi digital agar prajurit dapat memiliki pengetahuan untuk menggunakan komputer dan teknologi terkait secara lebih efisien, serta dapat meningkatkan kinerja dan bekerja secara cepat, tepat, dan benar. Melalui pelatihan ini minimal anggota menguasai bagaimana cara kerja komputer dan memahami penggunaan aplikasi umum untuk melaksanakan penugasan terutama dimasa pandemi covid-19 yang cenderung lebih sering menggunakan media teknologi seperti Zoom Meeting, E-Office, dan sebagainya.

Untuk membantu mencegah penyebaran Covid-19, penggunaan aplikasi E-Office di instansi militer seperti Kogartap III cukup memberikan kemudahan dalam segi kegiatan disposisi dan surat-menyurat, yang dulunya dilakukan secara manual (paper used) sekarang mulai beralih menggunakan metode digital (paperless). Adanya aplikasi E-Office ini merupakan hasil dari proses perkembangan teknologi yang dapat mempercepat kinerja pimpinan dan anggota di kantor terkait surat masuk, surat keluar, pengarsipan, hingga proses disposisi dari pimpinan ke bawahan begitu pula sebaliknya.

- 2) Program Kerja yang bersifat Incidental
 - a. Kegiatan Operasi Gabungan Covid-19

Kogartap III melaksanakan kegiatan operasi gabungan untuk turut serta

membantu pemerintah guna menghimbau masyarakat agar lebih patuh terhadap protokol kesehatan. Pelaksanaan kegiatan patroli gabungan ini dilakukan bersama dengan Polri dan Satpol PP guna membudayakan dan memperketat disiplin protokol kesehatan oleh masyarakat dalam masa pandemi covid-19.

b. Kegiatan Bakti Sosial

Kogartap III juga mengadakan kegiatan bakti sosial (baksos) kepada masyarakat dalam bentuk bantuan paket sembako sebanyak 1.750 paket sebagai bentuk kepedulian Kogartap III terhadap masyarakat yang terkena dampak dari pandemi covid-19. Pelaksanaan baksos ini dilakukan di beberapa wilayah Jawa Timur antara lain Surabaya, Sidoarjo, Gresik, Malang, Mojokerto, Lamongan, dan Bangkalan.

c. Kegiatan Vaksinasi

Dalam pelaksanaan program kerja Kogartap III guna membantu mengurangi penyebaran covid-19, maka di Kogartap III juga diadakan kegiatan vaksinasi massal Covid-19. Serbuan vaksinasi yang dilakukan oleh Kogartap III ini merupakan upaya dalam membantu pemerintah mempercepat pemerataan vaksinasi covid-19 khususnya bagi warga Surabaya, agar warga Surabaya dapat memiliki imun kekebalan tubuh untuk menghadapi pandemi Covid-19.

b) Organizing

Kogartap III sebagai salah satu organisasi militer dipimpin secara langsung oleh satu komandan yaitu Kepala Satuan Kogartap (KasKogartap). Sehingga semua komando yang terjadi di Kogartap berpusat pada KasKogartap. Kepala staf Kogartap dijabat oleh perwira tinggi TNI bintang satu promosi. Lalu dalam melaksanakan penugasan dibantu oleh dua kepala staf Kogartap yaitu asisten operasi Kogartap (Asops) yang dijabat oleh perwira menengah TNI berpangkat kolonel promosi dan asisten administrasi Kogartap (Asmin) yang dijabat oleh perwira menengah TNI berpangkat Kolonel/Letkol promosi.

KasKogartap memiliki peran penting dalam menentukan setiap kebijakan yang terjadi di Kogartap. Sehingga adanya permasalahan apapun terutama masalah permintaan persetujuan yang melibatkan organisasi, maka harus dilaporkan

terlebih dahulu kepada KasKogartap. Dalam jabatannya sebagai Komandan Kogartap memiliki wewenang untuk memimpin Kogartap III dan melakukan hubungan dengan semua instansi/badan/lembaga di dalam dan luar jangkauan TNI untuk kepentingan tugasnya. Selain itu KasKogartap sendiri juga menjadi jembatan bagi organisasi dan Mabes TNI dalam hal pemberian instruksi yang diberikan secara langsung oleh pimpinan Panglima TNI.

Selain tugas dan fungsi KasKogartap sebagai Komandan utama di Kogartap III Surabaya, di bawah itu juga terdapat masing-masing Kepala Satuan Kerja (Kasatker) yang memimpin masing-masing manajemen dan anggota dibawahnya. Kasatker memiliki tugas sebagai sentralisasi atau pusat untuk memimpin manajemen mereka dalam memberikan pengarahan terkait masalah penugasan dan pengambilan keputusan kepada anggota manajemen. Kasatker sendiri memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugasnya sehari-hari kepada komandan Kogartap dan kepala staf Kogartap. Sebagai pimpinan manajemen, Kasatker juga harus melaporkan progres penugasan manajemennya kepada kepala staf Kogartap.

Dalam organisasi Kogartap III Surabaya pelaksanaan komunikasi organisasi dilaksanakan secara formal yaitu secara vertikal dan horizontal. Adanya pandemi covid-19 nyatanya tidak memberikan pengaruh dan perubahan pada arah arus komunikasi, hal ini berkaitan dengan sifat organisasi militer yang berpedoman dengan SOP rantai komando dan menganut hierarki. Komunikasi secara vertikal menunjukkan arus informasi yang mengalir dari atasan yaitu Kepala Satuan Kogartap menuju ke bawahannya yaitu seluruh anggota prajurit di Kogartap III Surabaya, dalam hal ini biasanya disebut dengan "perintah atasan". Atau dapat pula sebaliknya yaitu informasi yang mengalir dari bawahan yaitu anggota prajurit menuju ke atasan yaitu kepala satuan Kogartap. Selain itu dilaksanakan secara horizontal dikarenakan komunikasi terjadi antara seseorang yang memiliki jabatan maupun kedudukan yang sama.

Pelaksanaan komunikasi secara vertikal ke bawah di Kogartap III biasanya meliputi pemberian intruksi, tugas, petunjuk, dan informasi kepada anggota. Pelaksanaan komunikasi vertikal keatas meliputi bagaimana anggota memberikan jawaban atas laporan, pelaksanaan penugasan, pengaduan, permintaan persetujuan dan lain sebagainya kepada komandan atasan. Selain itu pada pelaksanaan

komunikasi horizontal biasanya dilakukan ketika sesama pimpinan antar manajemen maupun anggota sesama manajemen saling berdiskusi mengenai penugasan.

c) Commanding

Kogartap III sebagai organisasi yang bergerak di bidang militer tentu terdiri dari banyak manajemen untuk dapat menjalankan tugas pokok dan fungsi organisasi. Dalam hal ini Kasatker sebagai kepala manajemen di Kogartap III harus mampu untuk memegang tanggung jawab dan menggunakan wewenangnya sesuai dengan jabatan yang mereka miliki. Hal utama yang harus dilakukan oleh Kasatker yaitu melakukan pembagian tugas manajemen kepada masing-masing anggota sesuai dengan masing-masing jabatannya dan pemberian tugas ini dilakukan secukupnya, tidak diberikan secara berlebihan.

Sebagai pimpinan manajemen sangat penting dalam melakukan komunikasi dan memberikan pengarahan kepada anggota terlebih lagi mengenai kendala yang mereka alami dalam melaksanakan tugas. Hal ini dikarenakan Kasatker sendiri memiliki peran yaitu bertanggung jawab atas semua kendala yang dihadapi dalam manajemen, sehingga menemukan jalan keluar pada permasalahan yang di alami oleh anggota juga merupakan hal penting dalam melancarkan tupoksi manajemen tersebut.

Pandemi covid-19 memberikan hambatan bagi Kogartap III dalam melakukan tugas terutama pada pelaksanaan tugas lapangan. Hal ini dikarenakan adanya kebijakan physical distancing dan WFH sehingga membuat kurangnya personil dan pelaksanaan tugas lapangan menjadi tidak maksimal. Oleh karena itu sebagai pimpinan manajemen, Kasatker wajib untuk memberikan arahan dan instruksi kepada anggotanya secara detail dan jelas. Selain itu untuk melakukan tugas apa adanya saja tidak perlu dilakukan secara berlebihan. Karena faktor utama yang harus diperhatikan adalah bahwa tugas manajemen tersebut sudah dapat diselesaikan walaupun cenderung memerlukan waktu yang lebih banyak untuk menyelesaikannya. Selain itu faktor kedua yaitu pentingnya menjaga kesehatan anggota manajemen terutama di masa pandemi covid-19. Oleh karena itu tugas Kasatker disini tidak hanya sebagai pengawas pelaksanaan penugasan anggota saja, namun juga sebagai pengawas kondisi kesehatan fisik masing-masing anggotanya.

Dalam pelaksanaan tugas satuan tidak selamanya berjalan dengan mudah, karena sering kali juga ditemukan masalah dalam menjalankannya.

Oleh karena itu keterlibatan antara komandan dan anggota di Kogartap III sangat penting dalam memecahkan masalah mengenai penugasan organisasi. Disini anggota harus menjelaskan kendala dan kesulitan yang dialami kepada komandan ketika melakukan tugasnya. Sehingga peran komandan disini memberikan arahan dan petunjuk yang nantinya dapat membantu anggota untuk menemukan jalan keluar pada permasalahannya. Begitu pula peran anggota dalam organisasi juga membantu komandan untuk memberikan pertimbangan dan saran yang berkaitan dengan proses pemecahan masalah dalam organisasi.

Komunikasi organisasi merupakan salah satu faktor yang juga memiliki peran dalam meningkatkan motivasi kerja anggota organisasi. Apabila motivasi kerja anggota berkurang, maka hal ini dapat memberikan pengaruh pada produktifitas kerja yang nantinya juga memberikan efek pada usaha pencapaian tujuan organisasi. Sehingga agar produktifitas anggota tetap terjaga, sebagai komandan organisasi harus dapat menanamkan motivasi dan gairah kerja dalam diri anggota. Menurut komandan Kogartap III hal utama yang dapat memberikan motivasi kerja bagi anggota organisasi ialah dengan memberikan hak yang dimiliki oleh anggota baik berupa gaji, kesehatan, rekreasi, dan memberikan motivasi untuk dapat menghadapi pandemi covid-19 juga sangat dibutuhkan terutama bagi anggota yang keluarganya terkena dampak musibah dari adanya pandemi ini. melalui kegiatan anjang ke rumah anggota maka mereka akan merasa sangat dipedulikan oleh atasan, yang dimana hal ini dapat menambah tingkat kepercayaan serta membentuk hubungan kekeluargaan yang erat dengan atasannya.

Motivasi dalam bekerja merupakan salah satu faktor penting untuk membuat organisasi menjadi lebih maju dan berkembang. Menurut narasumber, cara untuk meningkatkan motivasi kerja anggota organisasi dapat dilakukan melalui sistem reward dan punishment yang dimana hal ini juga diperlukan guna menumbuhkan jiwa kedisiplinan anggota. Adanya reward dapat membuat anggota merasa diakui atas kerja kerasnya dan membangun rasa kepercayaan dirinya. Meskipun hanya sekedar bentuk apresiasi, hal ini dapat membuat anggota memberikan performa kinerja yang baik kepada organisasi. Melalui punishment juga efektif guna memperbaiki kinerja anggota yang melanggar dan menghalangi anggota untuk melakukan kesalahan. Punishment yang diberikan pun sesuai dengan bobot pelanggaran yang

dilakukan, dan akan ditindak sesuai dengan hukum militer. Sehingga adanya punishment ini membuat anggota menjadi disiplin dan merasa harus meminimalisir kesalahan karena terancam oleh adanya punishment tersebut. Pada masa pandemi covid-19, terdapat beberapa bentuk reward yang diberikan oleh Kogartap III kepada anggotanya yaitu diberikannya fasilitas laptop kepada masing-masing Kasatker, disediakan fasilitas komputer di kantor untuk anggota, dan pemasangan wifi untuk menunjang kekuatan sinyal jaringan internet guna melaksanakan penugasan. Selain itu dilakukan supply logistik kesehatan berupa vitamin, masker kesehatan, sanitiser, dan lain sebagainya untuk menunjang kekuatan anggota dan keluarganya dalam melawan covid-19.

Dalam TNI khususnya di Kogartap III penting untuk semua anggota dibentuk seni kepemimpinan agar anggota dapat lebih disiplin terhadap peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi dan mampu mempertanggungjawabkan apa yang mereka lakukan. Sehingga dalam Kogartap III apabila terdapat anggota yang melakukan pelanggaran, komandan manajemen dapat memberikan tindakan sesuai dengan pelanggaran yang diperbuat dalam hukum TNI. Karena apabila pelanggaran tersebut dibiarkan dan tidak diberikan sanksi ketat, maka anggota yang melanggar tidak akan jera dan hal tersebut dapat menjadi pembiaran yang nantinya juga akan memberikan dampak pada nama baik Kogartap III. Untuk mencegah terjadinya pelanggaran hukum disiplin dan tata tertib di lingkungan Kogartap III, para Kasatker berkewajiban untuk melakukan apel satuan manajemen sebagai tindak lanjut penyampaian informasi aturan disiplin kepada anggota.

d) Coordinating

Sifat dari koordinasi sendiri yaitu mengikat, mempersatukan, dan menyelaraskan semua aktivitas manajemen dalam organisasi. Dalam hal ini Kepala Staf Kogartap III Surabaya juga berperan penting sebagai pemimpin dalam melakukan koordinasi antar satuan kerja untuk mengharmonisasikan tugas, peran, dan jadwal dalam lingkungan Kogartap III.

Menurut narasumber bahwa untuk mewujudkan program kerja agar menjadi lebih terarah, konsisten, dan berkesinambungan maka di Kogartap III rutin dilakukan rapat kerja dalam kurun waktu sebulan sekali yang dilaksanakan melalui rapat secara langsung maupun online melalui Zoom. Pelaksanaan rapat kerja tersebut bertujuan sebagai forum komunikasi dan koordinasi dalam proses penyusunan

program kerja Kogartap III Surabaya serta sebagai sarana diskusi demi tercapainya kesamaan visi, misi, dan persepsi dalam pelaksanaan program kerja. Disini kepala staf Kogartap (Asops/Asmin) memiliki peran untuk memimpin langsung pelaksanaan koordinasi untuk membahas apa saja kendala-kendala yang dialami oleh masing-masing satuan kerja agar nantinya dapat dilakukan perbaikan secara bersama-sama dengan para Kasatker yang lain.

Pada masa pandemi covid-19 nyatanya komunikasi melalui jenjang teknologi memberikan pengaruh yang besar pada organisasi Kogartap III untuk memudahkan terjalannya proses komunikasi antara komandan dan anggota. Menurut narasumber kedua selain dilakukan secara langsung, pelaksanaan koordinasi rapat kerja antara komandan dan anggota juga dilaksanakan secara online melalui Zoom meeting. Penggunaan Zoom selain untuk memantau penugasan dan kondisi anggota, teknologi ini juga dapat membantu dalam pelaksanaan rapat organisasi terutama untuk membahas perencanaan kerja mengenai tugas pokok dan fungsi Kogartap.

Pada rapat koordinasi Kogartap III yang dilaksanakan melalui Zoom, pelaksanaan komunikasi secara vertikal yang terjadi antara komandan (Kepala Staf Kogartap) dengan anggota (Kasatker) sifatnya tidak terlalu kaku. Dalam hal ini artinya komandan membebaskan anggotanya untuk memberikan aspirasi dan saran yang mereka miliki secara langsung kepada komandan, namun tentu tetap harus mematuhi etika dalam berbicara kepada atasan. Disinilah akan terjadi proses bertukar pikiran antar komandan dan anggota agar sama-sama menemukan jalan keluar dari permasalahan dalam rapat koordinasi.

Kegiatan jam komandan menjadi salah satu alihan kegiatan yang dikhususkan pada saat masa pandemi covid-19. Biasanya jam komandan dilakukan ketika apel pagi berlangsung. Namun dikarenakan adanya aturan pembatasan berkumpul, sehingga jam komandan pun dibentuk sendiri dan dilakukan sebulan sekali. Disini semua anggota Kogartap berkumpul di dalam aula besar dengan tetap mematuhi aturan proses yaitu memakai masker, melewati pengecekan suhu tubuh, dan kursi pun diatur berjarak antar satu sama lain. Dalam kegiatan jam komandan yang dilakukan oleh Komandan Kogartap III akan dilakukan koordinasi bersama para anggota mengenai pelaksanaan penugasan oleh masing-masing manajemen. Jam komandan ini dilakukan sebagai saranan evaluasi, juga sebagai sarana untuk menyamakan persepsi visi dan misi,

sekaligus menjadi barometer dalam mengukur tingkat keberhasilan program kerja di Kogartap III.

e) Controlling

Pengendalian merupakan salah satu fungsi organisasi untuk melakukan penilaian hingga pengoreksian terhadap tugas-tugas yang dilakukan anggota, sehingga apa yang dilakukan oleh bawahan dapat diarahkan menuju pencapaian tujuan yang sudah digariskan semula. Dalam hal ini Kogartap III juga melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap pekerjaan masing-masing satuan kerja. Sehingga output yang dihasilkan tetap berpedoman pada visi dan misi Kogartap III.

Di masa pandemi covid-19 untuk melakukan pengendalian terhadap tugas-tugas yang dikerjakan oleh masing-masing satuan kerja di Kogartap III dilakukan melalui media Whatsapp. Kepala staf Kogartap bertugas dalam mengawasi kinerja masing-masing satuan kerja terutama terhadap pelaksanaan kegiatan di masa pandemi covid-19 dan selanjutnya progres tersebut akan dilaporkan kepada Komandan Kogartap untuk dilakukan pengawasan dan pengontrolan terhadap kinerja. Pengendalian ini dilakukan untuk memberikan koreksi pada tugas-tugas agar nantinya dapat diarahkan sesuai tugas dan fungsi masing-masing satuan kerja.

Akuntabilitas kinerja Kogartap III merupakan wujud pertanggungjawaban Kogartap III dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi untuk mencapai sasaran dan tujuan sesuai visi dan misi yang telah ditetapkan. Dalam dokumen laporan kinerja Kogartap III, Akuntabilitas kinerja secara sistematis meliputi pengukuran capaian indikator kinerja utama, evaluasi dan analisis capaian kinerja, dan akuntabilitas keuangan. Sebagai pengendalian terhadap pelaksanaan rencana kerja tahunan, Kogartap III Surabaya menetapkan beberapa Indikator Kinerja Utama (IKU) sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang telah terlaksana dengan baik sesuai target yang direncanakan.

Indikator Kinerja Utama (IKU) merupakan alat untuk memperoleh ukuran keberhasilan dari pencapaian suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi sesuai dengan tugas dan fungsi yang diemban serta digunakan untuk perbaikan kinerja dan peningkatan akuntabilitas kinerja. Dengan demikian IKU Kogartap III Surabaya menjadi tolak ukur keberhasilan dari seluruh program kegiatan yang ada, sehingga menjadi target utama dari kinerja Kogartap III. Namun demikian tentunya tidak mengecilkan semua program kegiatan yang lain. Pengukuran

capaian kinerja dilakukan dengan cara membandingkan antara target indikator kinerja sasaran dengan realisasi masing-masing indikator. Dalam indikator kinerja utama terdapat 4 sasaran utama diantaranya yaitu :

1. Penyelenggaraan dinas kegarnisunan meliputi dinas jaga, dinas keamanan, dinas patroli, dinas protokoler, dinas pemakaman, dan dinas komisi Garnisun;
2. Penyelenggaraan penegakkan hukum, disiplin, dan tata tertib TNI sebagai tindakan awal kepolisian militer di wilayahnya;
3. Pengawasan pelaksanaan siaga pasukan dalam pemeliharaan pemantapan situasi keamanan dan ketertiban di wilayahnya;
4. Penyelenggaraan pergeseran pasukan dan pengawasan anggota TNI di wilayahnya.

Faktor yang Menghambat Komunikasi dalam Organisasi

Dalam proses komunikasi organisasi pasti ditemukan beberapa hambatan yang dapat mengganggu penyampaian pesan dalam organisasi. Hambatan-hambatan tersebut dapat berupa hambatan teknis, semantik, manusiawi, psikologis, dan ekologis. Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh penulis di organisasi Kogartap III Surabaya, ternyata ditemukan beberapa hambatan yaitu hambatan ekologis dan hambatan teknis. Selain itu hambatan semantik, hambatan manusiawi, dan hambatan psikologis tidak ditemukan di dalamnya.

a. Hambatan Ekologis

Adanya wabah pandemi covid-19 yang merambak di seluruh wilayah Indonesia saat ini membuat sulitnya melakukan kontak dan berinteraksi secara langsung dengan orang lain. Hal ini dikarenakan kita harus menjaga jarak dengan orang lain baik itu hanya sekedar berbicara, sehingga hal tersebut membuat aktifitas komunikasi pun mengalami hambatan dan dapat menimbulkan terjadinya miskomunikasi. Hal ini juga dialami oleh organisasi Kogartap III Surabaya, yang dimana adanya pembatasan komunikasi dengan rekan kerja memberikan kendala pada efektivitas dan pelaksanaan tugas satuan.

Menurut narasumber, bahwa adanya pandemi covid-19 memang memberikan dampak pada efektivitas pelaksanaan komunikasi antar komandan dan anggota dalam organisasi Kogartap III dikarenakan adanya social distancing. Selain itu hal tersebut juga memberikan hambatan pada pelaksanaan penugasan lapangan dikarenakan pembatasan jumlah anggota membuat pelaksanaan

penugasan menjadi berat dan kurang efektif karena kurangnya personil dalam pelaksanaannya. Namun ternyata dalam organisasi Kogartap III adanya hambatan karena pandemi covid-19 tidak terlalu memberikan kendala karena adanya teknologi saat ini cukup membantu dalam melaksanakan tugas organisasi. Selain itu dikarenakan organisasi Kogartap III sudah memiliki program kerja yang jelas, hambatan-hambatan tersebut pun dapat teratasi dengan baik.

b. Hambatan Teknis

Terjadinya pandemi covid-19 membuat penggunaan teknologi komunikasi menjadi sangat dibutuhkan oleh semua orang karena memberikan kemudahan dalam membantu pekerjaan dan berkomunikasi dengan orang lain secara lebih mudah. Salah satunya di organisasi Kogartap III yang mengandalkan penggunaan teknologi komunikasi untuk menjalankan tugas dan memberikan perintah antar komandan dan anggota pada organisasi tersebut.

Menurut narasumber, nyatanya sebagian besar pokok permasalahan dari hambatan yang dirasakan saat terjadi pandemi covid-19 yaitu dikarenakan susah sinyal pada koneksi internet sehingga pelaporan tugas kepada komandan pun juga terhambat. Selain itu menurut narasumber terdapat hambatan teknis lain yang di alami oleh anggota organisasi yakni sulitnya anggota dalam mengikuti kemajuan teknologi.

Adanya pandemi ini menuntut anggota organisasi di Kogartap III untuk lebih melek teknologi dan dapat beradaptasi dengan adanya perkembangan teknologi baru di lingkungan pekerjaan terutama dimasa pandemi ini dimana teknologi menjadi suatu alat yang efektif dalam membantu menyelesaikan pekerjaan. Nyatanya masih banyak anggota organisasi yang merasa kesulitan dalam menggunakan media baru. Hal ini dikarenakan beberapa hal yaitu anggota yang sudah memasuki usia 50 an dan anggota yang memiliki latar belakang pendidikan berbeda-beda juga merasa kesulitan untuk mengadaptasi penggunaan teknologi ini dalam dunia kerja.

Oleh karena itu untuk mengatasi kesulitan dalam penggunaan media teknologi yang digunakan, Kogartap III memberikan pelatihan komputer yaitu Literasi Digital agar anggota organisasi memahami tata cara penggunaan media tersebut dengan jelas dan benar. Sehingga mereka pun harus aktif belajar untuk dapat memanfaatkan dan membiasakan diri

menggunakan teknologi yang diterapkan dalam pekerjaan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang sudah dilakukan oleh peneliti, maka peneliti mendapatkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Komunikasi organisasi yang terjadi di Kogartap III Surabaya pada masa pandemi covid-19 meliputi beberapa elemen manajemen, antara lain :
 - a. Pada langkah pertama yaitu planning, Kogartap III dalam hal perencanaan membentuk program kerja satuan yang akan dilaksanakan selama lima tahun kedepan. Pada pelaksanaan program kerja ini akan dilakukan evaluasi secara tahunan dan perbulan bersama dengan semua anggota Kasatker. Program kerja di Kogartap meliputi program kerja Continue yaitu pelaksanaan dinas kegarnisunan, dan terdapat perubahan pada beberapa program kerja di masa pandemi diantaranya program kerja tentative yaitu kegiatan pelatihan 'Literasi Digital' dan program kerja Incidental yaitu kegiatan operasi gabungan covid-19, kegiatan bakti sosial, dan kegiatan vaksinasi covid-19.
 - b. Langkah kedua yaitu organizing, dalam struktur organisasi Komandan Kogartap (KasKogartap) merupakan pemimpin utama dalam organisasi, dimana semua komando yang terjadi dalam Kogartap berpusat pada KasKogartap dan dibantu oleh kepala staf Kogartap. Dibawah itu terdapat Kasatker yang bertugas untuk memimpin masing-masing satuan kerja dan bertanggungjawab pada penugasan kepada KasKogartap. Di masa pandemi covid-19 arah arus komunikasi tetap mengalir secara vertikal dikarenakan adanya hierarki antar jabatan, dan pelaksanaan komunikasi dilakukan melalui media Whatsapp, Zoom meeting, dan E-Office.
 - c. Langkah ketiga yaitu commanding, Kasatker memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam mengatur pelaksanaan penugasan satuan kerja dan pendisiplinan anggotanya. Disini komandan wajib memberikan instruksi yang jelas terhadap tugas satuan terutama dalam memberikan arahan penugasan di masa pandemi covid-19 agar anggota dapat melakukan tugas lapangan dengan baik. Dalam hal motivasi anggota di masa pandemi covid-19 Kogartap memberikan reward berupa laptop bagi Kasatker, fasilitas komputer

dan wifi di kantor, family gathering, dan supply logistik kesehatan.

- d. Langkah keempat yaitu coordinating, pelaksanaan koordinasi di Kogartap III dilakukan guna mengarahkan dan mengupayakan agar semua kegiatan satuan kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Kogartap III. Pelaksanaan koordinasi ini dilakukan oleh kepala staf Kogartap III bersama dengan semua Kasatker melalui Zoom meeting untuk membahas progres pengerjaan tugas masing-masing satuan kerja terutama di masa pandemi covid-19 apakah terdapat kendala atau tidak dalam pelaksanaannya. Lalu diadakan kegiatan jam komandan oleh komandan Kogartap untuk melakukan koordinasi bersama para anggota mengenai penugasan serta pemberian santi aji dan santi karma.
 - e. Langkah kelima yaitu controlling, komandan Kogartap memantau dan mengawasi kinerja masing-masing satuan kerja melalui media Whatsapp. Disini akan dilakukan evaluasi terhadap semua tugas satuan kerja selama pandemi covid-19 untuk memastikan kembali apakah semua tupoksi sudah berjalan sesuai dengan rencana capaian kinerja organisasi. Lalu mengidentifikasi apa saja kendala yang terjadi untuk dilakukan perbaikan. Dalam Kogartap III terdapat Indikator Kinerja Utama (IKU) yang digunakan sebagai indikator dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Kogartap. melalui IKU dapat menjadi tolak ukur keberhasilan seluruh program kegiatan.
2. Beberapa faktor yang memberikan hambatan pada komunikasi organisasi di masa pandemi ialah hambatan ekologis dan hambatan teknis.
 - a. Pada hambatan ekologis dikarenakan adanya pandemi Covid-19 sehingga diterapkannya social distancing ternyata memberikan dampak pada efektivitas pelaksanaan komunikasi secara langsung antara komandan dan anggota. Lalu adanya pembatasan jumlah anggota membuat pelaksanaan penugasan lapangan menjadi lebih berat diakibatkan oleh kurangnya personil.
 - b. Pada hambatan teknis permasalahan jaringan internet yang tidak stabil menjadi permasalahan utama yang dialami oleh semua narasumber. Selain itu penggunaan media teknologi terbaru seperti Zoom dan E-Office juga memberikan kesulitan bagi para anggota yang memasuki usia 50-an dan anggota yang memiliki latar belakang pendidikan berbeda-beda juga merasa kesulitan dalam menggunakan teknologi tersebut. Sehingga

untuk mengatasi hal tersebut Kogartap III melaksanakan kegiatan pelatihan komputer yaitu literasi digital agar semua anggota yang kesulitan dapat memahami penggunaan media teknologi tersebut.

Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian dan kesimpulan yang telah dilakukan, peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut :

1. Untuk komandan agar lebih bisa menciptakan suasana yang nyaman dan tidak kaku dalam pelaksanaan kegiatan rapat dengan anggota. Agar anggota dapat merasa nyaman, sehingga ketika akan memberikan saran kepada atasan mereka tidak takut dalam memberikan opini dan saran yang mereka miliki dikarenakan adanya perbedaan pada jenjang hierarki jabatan.
2. Diharapkan dari penelitian ini yaitu agar organisasi Kogartap III Surabaya tetap menjaga penggunaan teknologi digitalisasi E-Office dengan baik. Sehingga kedepannya penggunaan teknologi ini dapat lebih dikembangkan kembali dan dapat terus melanjutkan sistem paperlessnya.
3. Diharapkan agar Kogartap III rutin dalam melaksanakan pelatihan media teknologi terbaru baik berupa word, excel, maupun editing. Sehingga semua anggota organisasi menjadi lebih melek teknologi dan dapat memanfaatkan pelatihan tersebut untuk dapat diterapkan pada pelaksanaan pekerjaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, John. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. London: SAGE Publication
- Rubini, Bibin dan Widodo Sunaryo. (2016). *Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan yang Efektif*. Bogor: PASPA PRESS
- Roskina, Sitti dan Ikhfan Haris. (2020). *Komunikasi Dalam Organisasi (Teori dan Aplikasinya)*. Gorontalo: UNG Press Gorontalo.
- Creswell, John. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. London: SAGE Publication
- Romli, Khomsahrial. (2011). *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta: PT Grasindo.
- Roskina, Sitti dan Ikhfan Haris. (2020). *Komunikasi Dalam Organisasi (Teori dan Aplikasinya)*. Gorontalo: UNG Press Gorontalo.
- Devito, Joseph A. (2011). *Komunikasi Antar Manusia: Kuliah Dasar Edisi ke lima (Agus Maulana Terjemahan)*. Jakarta: Karisma Publishing Group
- Romli, Khomsahrial. (2011). *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta: PT Grasindo.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Devito, Joseph A. (2011). *Komunikasi Antar Manusia: Kuliah Dasar Edisi ke lima (Agus Maulana Terjemahan)*. Jakarta: Karisma Publishing Group
- Harun, Rocharat. (2008). *Komunikasi Organisasi*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Hardjana, Andre. (2016). *Komunikasi Organisasi Strategi dan Kompetensi*. Jakarta: PT Kompas Media Nusantara.
- Harun, Rocharat. (2008). *Komunikasi Organisasi*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Handoko, T. Hani dan Reksohadiprodjo. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perusahaan*. Yogyakarta: Edisi Kedua, BPFE
- Hardjana, Andre. (2016). *Komunikasi Organisasi Strategi dan Kompetensi*. Jakarta: PT Kompas Media Nusantara.
- Silviani, Irene. (2020). *Komunikasi Organisasi*. Surabaya: PT Scopindo Media Pustaka
- Handoko, T. Hani dan Reksohadiprodjo. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perusahaan*. Yogyakarta: Edisi Kedua, BPFE
- Miller, Katherine. (2012). *Organizational Communication: Approaches and Processes, Sixth Edition*. Boston: Wadsworth Cengage Learning.
- Silviani, Irene. (2020). *Komunikasi Organisasi*. Surabaya: PT Scopindo Media Pustaka
- Saleh, Muwafik. (2016). *Komunikasi dalam Kepemimpinan Organisasi*. Malang: Universitas Brawijaya Press (UB Press)
- Miller, Katherine. (2012). *Organizational Communication: Approaches and Processes, Sixth Edition*. Boston: Wadsworth Cengage Learning.
- West, R. (2008). *Pengantar Teori Komunikasi: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Saleh, Muwafik. (2016). *Komunikasi dalam Kepemimpinan Organisasi*. Malang: Universitas Brawijaya Press (UB Press)
- Wiryanto. (2005). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT Grasindo
- West, R. (2008). *Pengantar Teori Komunikasi: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Aspikom. (2012). *Komunikasi Militer*. Jakarta: Mata Padi Pressindo
- Wiryanto. (2005). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT Grasindo
- Thoha, Miftah. (2010). *Pembinaan Organisasi, Proses Dianosa dan Intervensi, Manajemen Kepemimpinan*. Yogyakarta: Gava Media
- Aspikom. (2012). *Komunikasi Militer*. Jakarta: Mata Padi Pressindo
- Danim, Sudarwan. (2019). *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Thoha, Miftah. (2010). *Pembinaan Organisasi, Proses Dianosa dan Intervensi, Manajemen Kepemimpinan*. Yogyakarta: Gava Media
- Budiardjo, Miriam. (2010). *Dasar-dasar Ilmu Politik*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Danim, Sudarwan. (2019). *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta

- Budiardjo, Miriam. (2010). *Dasar-dasar Ilmu Politik*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Rubini, Bibin dan Widodo Sunaryo. (2016). *Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan yang Efektif*. Bogor: PASPA PRESS
- GARTAP3SBY. (2022). TIM PUSRB MABES TNI KUNJUNGI MAKOGARTAP III/SBY. <https://kogartap3-tni.mil.id/2022/08/11/tim-pusrb-mabes-tni-kunjungi-makogartap-iii-sby/>. Diakses 9 November 2022
- GARTAP3SBY. (2022). Itjen TNI Verifikasi Kogartap III/Surabaya. <https://kogartap3-tni.mil.id/2022/10/20/itjen-tni-verifikasi-kogartap-iii-surabaya/>. Diakses 9 November 2022
- GARTAP3SBY. (2022). Kaskogartap III Surabaya Berikan Jam Komandan Kepada Prajuritnya. <https://kogartap3-tni.mil.id/2022/09/05/kaskogartap-iii-sby-berikan-jam-komandan-kepada-prajuritnya/>. Diakses 28 Oktober 2022
- PPID.TNI. (2022). Waasmin Kogartap III/Sby Pimpin Rapat Program Kerja Secara Virtual. <https://ppid.tni.mil.id/view/32436150/waasmin-kogartap-iiisby-pimpin-rapat-program-kerja-secara-virtual.html>. Diakses 6 Januari 2023
- Adrian, Gregorius. (2021). Seberapa Pentingkah Reward dan Punishment dalam Perusahaan?. <https://kumparan.com/gregoriusegi7/seberapa-pentingkah-reward-dan-punishment-dalam-perusahaan-1vwwL2tAu8h>. Diakses 1 November 2022
- Kampusnesia. (2020). Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Budaya Organisasi Perusahaan. <https://kampusnesia.com/2020/06/15/dampak-covid-19-terhadap-budaya-organisasi-perusahaan/>. Diakses 9 Juli 2022
- Kemenkes. (2020). Pertanyaan dan Jawaban Terkait Covid-19. <https://www.kemkes.go.id/folder/view/full-content/structure-faq.html>. Diakses 23 September 2021
- Cahyono, Rudi. (2017). Pendekatan-Pendekatan Apa Saja Yang Ada Dalam Komunikasi Organisasi?. <https://www.dictio.id/t/pendekatan-pendekatan-apa-saja-yang-ada-dalam-komunikasiorganisasi/8964> Diakses 27 September 2021
- PuspenTNI. (2018). Peran, Fungsi, dan Tugas TNI. <https://tni.mil.id/pages-2-peran-fungsi-dan-tugas.html>. Diakses 1 Oktober 2021
- Novita.Cicik. (2021). Fungsi Manajemen Menurut Henri Fayol. <https://tirto.id/fungsi-manajemen-menurut-henry-fayol-gjrD>. Diakses 7 Januari 2023
- Swita.Altha. (2022). Teori Manajemen: 14 Prinsip Manajemen Henri Fayol. <https://id.hrnote.asia/orgdevelopment/teori-manajemen-14-prinsip-manajemen-henri-fayol-220930/>. Diakses 6 Januari 2023
- Kominfo.Jatim. (2021). Kogartap III Surabaya Gelar Vaksinasi Pertama 1.600 Dosis. <https://kominfo.jatimprov.go.id/read/umum/kogartap-iii-surabaya-gelar-vaksinasi-pertama-1-600-dosis>. Diakses 7 November 2022
- Kominfo.Jatim. (2021). Kogartap III/Surabaya Gelar Vaksinasi Dosis Kedua Untuk 2.700 Orang. <https://kominfo.jatimprov.go.id/read/umum/kogartap-iii-surabaya-gelar-vaksinasi-dosis-kedua-untuk-2-700-orang->. Diakses 7 November 2022
- PortalPPID. (2016). Profil Kogartap III/Surabaya. <https://ppid.tni.mil.id/view/32435689/profil-kogartapiiisurabaya.html>. Diakses 1 November 2021
- Wahyuni, H.R. (2014). *Komunikasi Organisasi Antara Pimpinan dan Karyawan Dalam Membangun Kepuasan Kerja (Studi Kasus PT Semen Tonasa)*. Makassar: Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.
- Willy, Nyoman A.S. (2021). *Strategi Komunikasi Organisasi dalam Membangun Iklim Kerja Kondusif PT Moda Global Maritim di Masa Pandemi Virus Corona*. Tangerang: Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Multimedia Nusantara.
- Indriyanti. (2020). *Komunikasi Organisasi di Kantor Kecamatan Tallo Kota Makassar*. Makassar: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Husein, Saddam. (2016). *Komunikasi Organisasi Bintel TNI AU Atang Sendjaja Bogor*. Jakarta: Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Kamal, Abdillah. (2014). *Komunikasi Organisasi Forum Komunikasi Pemuda Indonesia*. Jakarta: Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatulla