

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Komunikasi menjadi salah satu faktor penting di berbagai aspek kehidupan. Komunikasi tidak hanya berlangsung antar individu dengan individu, namun dapat juga berlangsung dalam kelompok yang disebut dengan komunikasi organisasi. Berbeda dengan komunikasi antar individu, komunikasi organisasi ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi (Simamora, 2021).

Komunikasi organisasi berlangsung secara kompleks. Mulai dari berbicara, mendengarkan, menulis, dan komunikasi evaluasi program, serta komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan serikat manajemen, komunikasi antara atasan dan bawahan, dan komunikasi dari individu yang memegang posisi dalam organisasi (Muhammad, 2015).

Proses komunikasi yang dilakukan dalam organisasi menjadi faktor penunjang yang penting untuk mencapai tujuan organisasi, seperti menciptakan dan menjaga hubungan yang baik dengan lingkungannya. Komunikasi yang terjalin dalam organisasi diperlukan sebagai sarana interaksi, diskusi, pertukaran informasi maupun laporan kepada atasan, serta sebagai sarana pertukaran informasi dengan sesama anggota baik secara formal atau non formal. Proses komunikasi yang baik dalam suatu organisasi sangat diperlukan untuk membangun kerja sama yang harmonis serta menciptakan pemahaman dan persepsi dalam memperoleh hasil yang telah direncanakan sebelumnya (Ariawati, 2015).

Jika komunikasi di antara komponen organisasi tidak berjalan dengan baik maka konflik atau kesalahpahaman akan muncul dan menjadi akar dari kegagalan organisasi dalam mencapai tujuannya (Mulyana, 2016).

Mencapai tujuan organisasi tentu perlu dilakukan dan dapat didukung dengan berbagai cara, salah satunya adalah dengan menjaga iklim komunikasi organisasi yang positif. Iklim komunikasi menggambarkan suasana yang tercipta dari proses komunikasi seluruh anggota organisasi yang tercipta dan tumbuh dari waktu ke waktu seiring berkembangnya organisasi.

Iklim komunikasi dalam suatu perusahaan merupakan salah satu hal penting yang perlu menjadi perhatian bagi seorang pimpinan sehingga pimpinan perusahaan mengetahui bagaimana cara mendorong dan mendukung para pegawai untuk bersikap. Iklim komunikasi perlu diperhatikan sebab dapat membentuk tingkah laku para pegawai yang nantinya akan membentuk karakteristik tertentu dari lingkungan perusahaan tersebut (Yurianto, 2022).

Setiap organisasi maupun perusahaan tentu memiliki iklim komunikasi organisasi yang berbeda. Hal tersebut disebabkan oleh iklim komunikasi organisasi yang dapat dengan mudah dipengaruhi oleh lingkungan internal maupun eksternal, setiap individu dalam organisasi memiliki tingkat pengaruh yang berbeda berdasarkan jabatan, tugas dan fungsi, keberagaman latar belakang seperti sosial budaya, persepsi dan perasaan yang berbeda juga sedikit banyak mempengaruhi iklim komunikasi dalam organisasi.

Anggota organisasi dapat berkomunikasi secara terbuka, santai dan ramah dengan anggota lain didorong oleh iklim komunikasi yang penuh persaudaraan.

Sebaliknya, anggota organisasi tidak mampu berkomunikasi secara terbuka dan tanpa rasa persaudaraan ketika iklim komunikasi tidak baik (Silviani, 2020).

Iklim komunikasi pada akhirnya tidak akan terlepas dan menjadi sangat penting dalam kehidupan berorganisasi, karena komunikasi akan mempengaruhi cara hidup anggota organisasi seperti kepada siapa mereka berbicara, siapa yang mereka andalkan, bagaimana proses kerja yang dilakukannya, bagaimana hasil kerja dan bagaimana cara mereka beradaptasi. Kopelman, Brief dan Guzzo dalam Pace & Faules (2013) membuat hipotesis yang menyatakan bahwa iklim komunikasi pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan. Sejalan dengan hal tersebut Pace & Faules (2013) juga berpendapat bahwa iklim komunikasi organisasi dipercaya mampu meningkatkan kinerja anggota organisasi atau pegawai perusahaan.

Secara singkat, kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun secara lebih luas, makna kinerja juga mencakup berbagai proses dari kelangsungan pekerjaan itu sendiri. Kinerja pegawai menurut Mangkunegara merupakan hasil kerja yang dilihat berdasarkan kualitas dan kuantitas yang berhasil diperoleh pegawai dalam memperoleh tugas tersebut sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Silviani, 2020).

Salah satu organisasi profit yang bergerak di bidang media di Indonesia adalah Perum LKBN ANTARA. Perum LKBN ANTARA atau lebih akrab dikenal masyarakat Indonesia dengan sebutan Kantor Berita ANTARA diresmikan pada 13 Desember 1937 oleh empat orang pemuda yaitu Adam Malik, Soemanang, A.M Sipahoetar, serta Pandoe Kartawigoena sebagai salah satu bentuk perjuangan

pemuda Indonesia dalam menyiarkan berita kemerdekaan (Korporat Antaranews.com, 2014).

Sebagai kantor berita nasional yang dimiliki oleh Pemerintah Indonesia, Perum LKBN ANTARA mengemban tugas untuk melakukan penyebaran informasi yang cepat, akurat, dan penting ke seluruh wilayah Indonesia dan dunia internasional. Dengan dukungan teknologi informasi terkini, ANTARA memiliki jaringan komunikasi yang mampu menjangkau pelosok tanah air dengan memiliki 32 biro yang tersebar di setiap propinsi serta perwakilan di beberapa kotamadya/kabupaten. ANTARA juga mengendalikan biro di Kuala Lumpur (Malaysia) dan Beijing (China) sehingga dapat menyajikan berita internasional dengan persepsi nasional. Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia terhadap informasi global, ANTARA menjalin kerjasama dengan kantor-kantor berita di seluruh dunia, seperti AAP (Australia), Reuters (Inggris), AFP (Perancis), DPA (Jerman, Kyodo (Jepang), Bernama (Malaysia), Xinhua (PR China), CIC (Columbia), NAMPA (Namibia), dan lain-lainnya. Selain melayani berita, ANTARA juga menawarkan produk dan jasa lainnya seperti foto jurnalistik, layanan data dan informasi pasar uang dan saham, penyebarluasan rilis pers (PRWire) dan pendidikan jurnalistik (Lembaga Pendidikan Jurnalistik ANTARA). Kerjasama yang dilakukan serta layanan yang diberikan ANTARA sejalan dengan visi perusahaan yaitu “Menjadi Kantor Berita yang berkelas dunia melalui penyediaan jasa berbagai produk multimedia”. Agar mampu mencapai visi dan misi serta menjaga nama baik Perum LKBN ANTARA, maka diperlukan anggota organisasi yang berkualitas serta iklim

komunikasi yang positif dan kondusif sehingga mampu membawa organisasi untuk memenuhi tujuan yang diharapkan.

Perum LKBN ANTARA juga mengemban peran strategis dalam penyebaran informasi selama pandemi COVID-19 dalam dua tahun terakhir, tepatnya mulai Maret 2020. Per Desember 2022, ANTARA telah memproduksi lebih dari 150.000 berita yang membahas pandemi COVID-19 mulai dari data perkembangan COVID-19, kebijakan pemerintah di masa pandemi, vaksin COVID-19 dan lain sebagainya. Kebutuhan masyarakat atas informasi yang cepat dan akurat mendorong Perum LKBN ANTARA untuk tetap produktif ditengah berubah-ubahnya kebijakan pemerintah terkait ketenagakerjaan khususnya mengenai model kerja yang berubah menyesuaikan status pandemi COVID-19.

Sebagai langkah preventif guna meminimalisir risiko penyebaran COVID-19 dengan mempertimbangkan pemulihan ekonomi, pemerintah Indonesia mengeluarkan strategi dan kebijakan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) yang diikuti dengan penetapan kebijakan *Work From Home* (WFH) oleh pemerintah daerah. Kebijakan *Work From Home* (WFH) atau bekerja dari rumah yang diterapkan mulai Maret 2020 berdasarkan Seruan Gubernur DKI Jakarta Nomor 6 Tahun 2020 tentang Penghentian Sementara Kegiatan Perkantoran Dalam Rangka Mencegah Penyebaran Wabah *Coronavirus Disease* (COVID-19).

Seiring dengan kondisi pandemi COVID-19 yang mulai membaik, pemerintah Indonesia mulai kembali menerapkan kebijakan bekerja dari kantor. Penerapan kebijakan tersebut tidak langsung dilakukan dengan seluruh pegawai bekerja dari kantor, namun dilakukan secara bertahap dengan kapasitas pegawai yang diatur

berdasarkan status PPKM. Saat PPKM level 4, pegawai seluruhnya bekerja dari rumah; pada level 4 kapasitas maksimal 50 persen bekerja dari kantor; pada level 2 kapasitas maksimal 75 persen bekerja dari kantor dan pada level 1 kapasitas 100 persen bekerja dari kantor serta dengan memperhatikan protokol kesehatan yang ketat (Prayoga, 2022).

Pembatasan pegawai yang bekerja dari kantor diikuti dengan pengenalan model kerja baru yang dianggap menjadi solusi dalam menyikapi permasalahan pandemi COVID-19. Model kerja yang dimaksud adalah *hybrid working*. Stewart menjabarkan *hybrid working* sebagai suatu metode di mana pegawai dapat lebih fleksibel untuk bekerja dari berbagai lokasi yang berbeda. Dengan *hybrid working model*, pegawai dapat menggabungkan pilihan bekerja dari kantor dengan pilihan bekerja di rumah maupun ruang publik lainnya (Stewart, 2021). Penerapan model *hybrid working* ini dinilai efektif untuk menjaga produktivitas pegawai dengan tetap meminimalisir risiko penyebaran COVID-19 (Sam, 2021). Dengan demikian, model *hybrid working* menjadi solusi yang diterapkan perusahaan untuk kembali bangkit setelah pandemi COVID-19.

Model *hybrid working* tentu akan mengurangi intensitas berinteraksi antar pegawai yang biasanya dilakukan melalui tatap muka secara langsung di kantor. Walaupun interaksi dapat dilakukan melalui media komunikasi seperti aplikasi *Zoom* atau *Google Meet* maupun aplikasi pesan singkat, namun tidak semua orang nyaman dengan komunikasi yang dilakukan secara intens menggunakan aplikasi pesan singkat. Penurunan intensitas komunikasi ini dapat mengakibatkan perubahan tingkah laku pegawai perusahaan yang jika terus diabaikan dapat

mempengaruhi iklim komunikasi pada suatu organisasi. Iklim komunikasi pada dasarnya menunjukkan suasana proses komunikasi dalam suatu organisasi, sehingga intensitas komunikasi yang tinggi akan menghasilkan iklim komunikasi yang kondusif dan efektif. Sebaliknya, jika proses komunikasi antara anggota organisasi sangat terbatas, maka iklim komunikasi menjadi kurang efektif (Muaya et al., 2021).

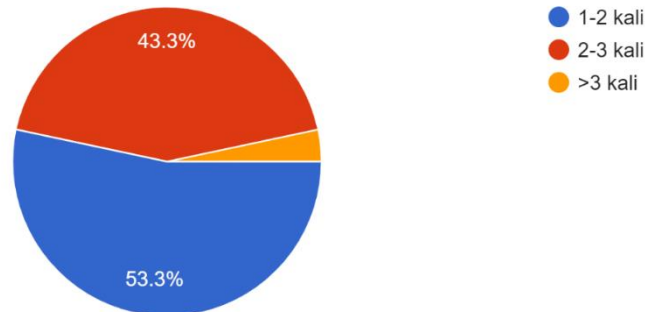
Pelaksanaan model *hybrid working* di Perum LKBN ANTARA dilakukan dengan proporsi pegawai yang bekerja dari kantor dibedakan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pembagian kerja untuk tim redaksi adalah 30% *work form office* dan 70% *work from home*. Sementara untuk tim *support* seperti Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko adalah 10% *work from office* dan 90% *work from home* sehingga dapat dikatakan bahwa intensitas berkomunikasi antara pegawai Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko menjadi sangat terbatas karena lebih banyak menghabiskan waktu bekerja di rumah. Model *hybrid working* di Perum LKBN ANTARA memanfaatkan beberapa sarana dan prasarana aplikasi media daring seperti *Zoom*, *WhatsApp group*, *Google Meet*, serta AIS atau *Antara Information System* yang dimanfaatkan untuk korespondensi atau pemberian tugas dari atasan kepada para pegawai yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

Sejatinya, *hybrid working model* sudah mulai diterapkan oleh Perum LKBN ANTARA kepada Direktorat Pemberitaan mulai awal tahun 2000. Di mana hanya sebagian tim redaksi atau Direktorat Pemberitaan, khususnya para kepala redaksi yang berada di kantor dan pegawai lainnya seperti para wartawan dapat bekerja di

mana saja. Sementara untuk Direktorat lain seperti Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Manajemen Risiko model *hybrid working* merupakan hal baru sehingga masih terdapat hambatan dalam pelaksanaannya.

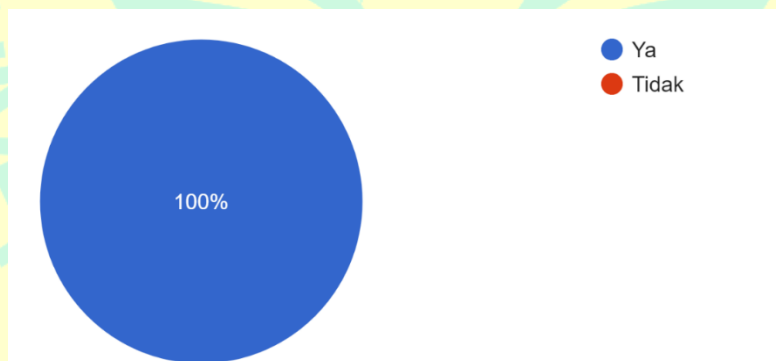
Proses komunikasi antara pegawai selama penerapan model *hybrid working* di Perum LKBN ANTARA khususnya pada Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko menyebabkan terjadinya beberapa hambatan. Hal ini dibuktikan dengan hasil pra-survei yang diperoleh dengan memberikan kuesioner kepada 30 pegawai dan mewawancarai dua pegawai yang bekerja di Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko.

Dari hasil pra-survei yang dilakukan oleh peneliti, didapati beberapa hasil. Dari 30 pegawai, sebanyak 16 pegawai (53.3%) bekerja dari kantor 1 sampai 2 kali dalam seminggu. Sebanyak 13 pegawai (43.3%) bekerja dari kantor 2 sampai 3 kali dalam seminggu. Sementara 1 pegawai (3.3%) bekerja dari kantor lebih dari 3 kali dalam seminggu. Hal ini ditentukan oleh jabatan, fungsi dan tugas masing-masing pegawai. Sehingga jumlah bekerja dari kantor selama 5 hari kerja akan berbeda-beda.

Gambar 1. 1 Hasil Pra-Survei 1

Sumber: Data Peneliti, 2022

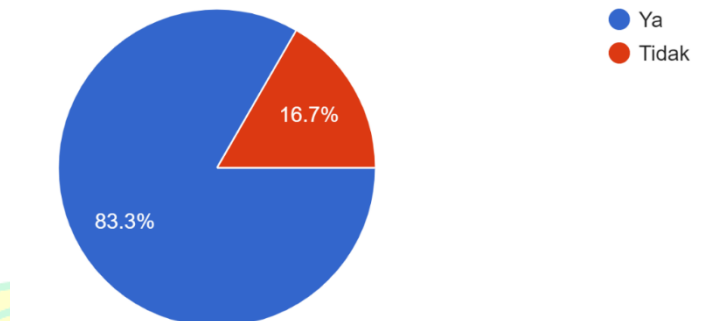
Selanjutnya, pada pernyataan kuesioner “*Saya merasakan perbedaan cara berkomunikasi sebelum dan sesudah bekerja secara hybrid*”, seluruh pegawai setuju bahwa terdapat perbedaan cara berkomunikasi dengan atasan maupun pegawai. Hal tersebut dibuktikan dengan gambar hasil pra-survei berikut ini.

Gambar 1. 2 Hasil Pra-Survei 2

Sumber: Data Peneliti, 2022

Berdasarkan pernyataan pra-survei selanjutnya “*Saya merasa perubahan cara berkomunikasi selama bekerja secara hybrid menghambat kinerja saya*”, sebanyak 25 pegawai (83,3%) merasa perubahan cara komunikasi dengan atasan maupun pegawai lainnya menghambat kinerja responden. Hal tersebut dibuktikan dengan gambar hasil pra-survei di bawah.

Gambar 1. 3 Hasil Pra-Survei 3



Sumber: Data Peneliti, 2022

Pada pra-survei ini, peneliti juga menyediakan kolom jawaban untuk pegawai memberikan pendapat mereka mengenai hambatan komunikasi yang dirasakan setelah bekerja secara *hybrid*. Tanggapan yang diberikan oleh seluruh pegawai pun sangat beragam.

Beberapa pegawai pada kuesioner pra-survei tersebut berpendapat bahwa komunikasi berbasis *virtual* dari model *hybrid working* belum berjalan dengan baik. Dapat dikatakan pula bahwa pelaksanaan model *hybrid working* kurang efisien karena suasana komunikasi antara pegawai menjadi lebih pasif. Hal ini disebabkan oleh beberapa pekerjaan membutuhkan komunikasi tatap muka sebagai contoh yaitu ketika pegawai berkoordinasi terkait pekerjaan *urgent* seperti pencairan dana, sehingga ketika dilakukan secara *virtual* maka pekerjaan tersebut membutuhkan waktu lama untuk penyelesaiannya. Diketahui pula bahwa terdapat banyak pegawai yang tidak merespon pesan dengan segera.

Model *hybrid working* ini juga menyebabkan rapat kerja dan pelatihan pegawai lebih sering dilakukan secara *virtual* di mana menurut salah satu pegawai hal tersebut kurang efektif karena pada akhirnya banyak pegawai yang kurang aktif

terlebih dengan permasalahan jaringan dan sebagainya. Pegawai tersebut juga menambahkan ketika bekerja dari rumah ia tidak bisa mempercayai pegawai lain apakah mereka mengikuti rapat maupun pelatihan dengan fokus atau tidak. Walaupun sudah dikeluarkan aturan untuk mengaktifkan kamera, pada kenyataannya masih banyak pegawai yang tidak menaati peraturan tersebut.

Selain itu, keterbukaan antara pegawai pun menjadi sangat terbatas karena penugasan dari atasan lebih sering dikoordinasikan melalui AIS atau *Antara Information System*. Salah satu pegawai menyebutkan bahwa mereka tidak dilibatkan dalam pembicaraan mengenai topik pekerjaan tertentu, sehingga ketika bekerja dari kantor dan pegawai lain membahas topik tersebut beberapa pegawai tidak mengetahui pembahasan tersebut. Beberapa pegawai juga merasa tidak dapat berkomunikasi dengan leluasa saat bekerja secara *hybrid*, di mana ketika bekerja dari kantor para pegawai bisa melakukan komunikasi non formal saat jenuh dengan pekerjaan namun ketika bekerja dari rumah hal tersebut sulit dilakukan karena masing-masing pegawai sibuk dengan pekerjaannya.

Sementara berdasarkan hasil wawancara pra-survei yang dilakukan dengan dua pegawai yang bekerja di Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko menyatakan bahwa komunikasi yang terjalin di Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko mengalami hambatan pada arus komunikasi antara atasan dan bawahan serta antara sesama pegawai. Arus komunikasi Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko sejak diterapkannya *hybrid working model* dapat dikatakan terhambat dan sering kali terjadi miskomunikasi, sebagai contoh yaitu

atasan tidak memberikan arahan dengan jelas saat memberikan penugasan melalui AIS atau Antara *Information System* sehingga pegawai salah mengartikan tugas yang diberikan dan berpengaruh terhadap kualitas kerja yang dihasilkan di mana hasil kerja pegawai tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh atasan.

Selain miskomunikasi, masalah yang kerap terjadi di Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko adalah proses komunikasi yang dilakukan berdasarkan rantai komando organisasi memakan waktu yang cukup lama sehingga suatu pekerjaan tidak dapat diselesaikan sesegera mungkin sebagaimana kutipan wawancara pra-survei berikut ini.

“Sejauh ini permasalahan komunikasi lebih ke koordinasinya aja mba. Kadang suka missed, ada juga yang terlalu mengikuti rantai komando untuk komunikasinya jadi butuh waktu lebih lama aja jadinya. Seharusnya pekerjaan bisa dilakukan sehari jadi bisa berhari-hari” (Pegawai 1, wawancara pra-survei, 7 Maret 2022).

Komunikasi antara pegawai pada pelaksanaan model *hybrid working* menyebabkan pekerjaan menjadi terhambat dan tidak bisa diselesaikan dalam satu waktu. Beberapa pegawai Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko mengeluhkan pelaksanaan model *hybrid working* berpengaruh terhadap kuantitas kerja yang dihasilkan dan penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tidak terselesaikan sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan. Sebagaimana kutipan wawancara pra-survei berikut ini.

“Ada beberapa yang mengeluh, biasanya karna koordinasinya jadi ribet sih, atau atasan yang kurang memberikan arahan dengan baik” (Pegawai 1, wawancara pra-survei, 7 Maret 2022).

Walaupun model *hybrid working* dapat menekan biaya operasional yang dikeluarkan oleh perusahaan, nyatanya model *hybrid working* memberikan dampak

negatif kepada para pegawai. Salah satu dampak negatif dari model *hybrid working* adalah sulitnya mempertahankan hubungan dengan rekan kerja. Perubahan intensitas bertatap muka dan berkomunikasi memungkinkan para pegawai mengalami kesalahpahaman komunikasi dan dapat memicu terjadinya konflik. Menurut Hogarty (2021) salah satu dampak negatif model *hybrid working* dalam kaitannya dengan iklim komunikasi organisasi adalah adanya kesenjangan pengalaman, di mana ketika pegawai yang bekerja dari kantor mulai menciptakan persepsi dalam kelompok dan mulai menunjukkan kesenjangan pengalaman, pegawai yang bekerja dari rumah atau secara daring merasa ditinggalkan dan kesepian (Hogarty, 2021).

Perbedaan yang sangat dirasakan oleh para pegawai Perum LKBN ANTARA semenjak pemberlakuan *Work From Home* (WFH) hingga penerapan model *hybrid working* saat ini dibandingkan sebelum pandemi COVID-19 adalah terhambatnya koordinasi antara pegawai. Hal tersebut disampaikan oleh salah satu pegawai dalam kutipan wawancara berikut.

“Kalau di kantor kan kita bisa tinggal nyamperin aja orangnya, kalo sejak hybrid kan kita harus nunggu dia respon dulu. Dan gak semua karyawan itu atau rekan kerja itu yang responnya tuh cepet gitu. Kadang tuh responnya lama,” (Pegawai 2, wawancara pra-survei, 21 April 2022).

Hasil wawancara pra-survei yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa terdapat hambatan komunikasi dan koordinasi yang disebabkan oleh penerapan model *hybrid working* yang diikuti oleh kurangnya pemahaman pegawai mengenai konsep model *hybrid working*. Hal-hal penting terkait koordinasi pekerjaan yang dilakukan secara *online* ditanggapi dengan lambat atau *slow response*. Hal tersebut menjadi pemicu terjadinya komunikasi yang kurang efektif

yang berujung pada miskomunikasi antara atasan dan bawahan, maupun antara rekan kerja. Dengan demikian, apabila komunikasi tidak berjalan efektif maka sangat memungkinkan untuk terciptanya iklim komunikasi yang tidak diinginkan sehingga dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan seluruh data yang telah disebutkan oleh peneliti, penelitian ini berfokus untuk menguji apakah iklim komunikasi organisasi dapat memengaruhi kinerja pegawai khususnya pada penerapan model *hybrid working*. Dari gambaran permasalahan yang terjadi di Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perum LKBN ANTARA dengan model *hybrid working* peneliti tertarik untuk meneliti “**Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Studi Eksplanatif pada Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perum LKBN ANTARA**”.

1.2 Identifikasi Masalah

Pelaksanaan sistem kerja baru sebagai akibat dari pandemi COVID-19 yaitu model *hybrid working* menyebabkan perusahaan dihadapkan dengan berbagai masalah yang dapat menghambat kinerja para pegawai untuk mewujudkan tujuan perusahaan, salah satunya yaitu permasalahan dari segi komunikasi organisasi. Dari latar belakang yang telah peneliti uraikan di atas, masalah yang timbul dalam proses implementasi sistem kerja *hybrid* di Perum LKBN ANTARA dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil pra-survei kepada 30 pegawai Departemen Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko, seluruh

pegawai merasakan adanya perbedaan cara berkomunikasi dengan atasan maupun pegawai lainnya dari sebelum dan sesudah bekerja secara *hybrid*.

2. Sebanyak 83.3% atau 25 pegawai merasa perubahan cara komunikasi dengan atasan maupun pegawai lainnya menghambat kinerja responden.
3. Kurangnya kesadaran para pegawai untuk menjaga komunikasi yang efektif dan kondusif ketika bekerja dari rumah.

Variabel bebas (X) dalam penelitian ini adalah iklim komunikasi organisasi yang terbentuk di Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perum LKBN ANTARA selama pelaksanaan model *hybrid working* yang berdasarkan hasil pra-survei mengalami beberapa hambatan. Sementara variabel terikat (Y) dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perum LKBN ANTARA selama pelaksanaan model *hybrid working*, di mana pegawai mengalami hambatan pada proses komunikasi selama pelaksanaan sistem kerja *hybrid* sehingga berpengaruh kepada kinerja yang dihasilkan.

1.3 Pembatasan Masalah

Pandemi COVID-19 yang melanda seluruh dunia telah menyebabkan berbagai perubahan sosial yang tidak direncanakan, termasuk di dalamnya yaitu perubahan model kerja yang menggabungkan bekerja di kantor dan bekerja di mana saja untuk menekan angka penyebaran COVID-19. Perubahan sistem kerja yang tidak direncanakan berdampak pada perubahan drastis iklim komunikasi dalam lingkungan kerja maupun organisasi.

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, peneliti memberikan batasan ruang lingkup untuk penelitian yang akan dilaksanakan. Peneliti membatasi persoalan pada pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perum LKBN ANTARA. Peneliti ingin melihat bagaimana pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai khususnya pada pelaksanaan model *hybrid working*.

1.4 Rumusan Masalah

Hasil pra-survei yang telah dilakukan oleh peneliti untuk melengkapi data masalah pada penelitian ini juga menunjukkan bahwa seluruh pegawai merasakan perbedaan cara berkomunikasi dengan atasan maupun pegawai lainnya dari sebelum dan sesudah bekerja secara *hybrid*. Selain itu, sebanyak 83.3% atau 25 dari 30 pegawai merasa perubahan cara berkomunikasi selama pelaksanaan model *hybrid working* tersebut berdampak pada kinerja pegawai. Para pegawai juga memberikan tanggapan mengenai hambatan komunikasi yang dialami selama pelaksanaan model *hybrid working*.

Masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut berdasarkan informasi data masalah yang telah dijelaskan di atas:

1. Bagaimana iklim komunikasi organisasi pada pegawai Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perum LKBN ANTARA?
2. Bagaimana kinerja pegawai Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perum LKBN ANTARA?

3. Apakah terdapat pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perum LKBN ANTARA?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan suatu hal yang ingin dicapai oleh peneliti dalam sebuah penelitian. Merujuk pada rumusan masalah penelitian ini, adapun tujuan dari pelaksanaan penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui iklim komunikasi organisasi pada Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perum LKBN ANTARA.
2. Untuk mengetahui kinerja pegawai Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perum LKBN ANTARA.
3. Untuk mengetahui pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perum LKBN ANTARA.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan khasanah ilmu dan literatur di bidang penelitian, khususnya mengenai pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.6.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi yang berguna bagi praktisi komunikasi di organisasi maupun perusahaan seperti profesi

human resource development (HRD) khususnya bagi perusahaan yang menerapkan model hybrid working.

