

**PENGARUH IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI PERUSAHAAN UMUM LEMBAGA KANTOR BERITA  
NASIONAL ANTARA**

**(Studi Eksplanatif pada Pelaksanaan Model *Hybrid Working* di Direktorat  
Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko  
Perusahaan Umum Lembaga Kantor Berita Nasional ANTARA)**



*Mencerdaskan &  
Memartabatkan Bangsa*

**Naura Beta Devita**

**1410618015**

**Skripsi yang ditulis disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam  
memperoleh gelar Sarjana Ilmu Komunikasi**

**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL**

**UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**

**2023**

## ABSTRAK

**Naura Beta Devita (1410618015), Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Umum Lembaga Kantor Berita Nasional ANTARA (Studi Eksplanatif pada Pelaksanaan Model *Hybrid Working* di Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perusahaan Umum Lembaga Kantor Berita Nasional ANTARA), Skripsi, Jakarta, Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Jakarta, 2023 : 196 halaman , 20 buku, 1993-2022; 28 artikel, 2015-2022; dan 9 Situs.**

Komunikasi merupakan salah satu faktor penting dalam berbagai aspek kehidupan, salah satunya yaitu kehidupan organisasi. Mencapai tujuan organisasi dapat dilakukan dengan membangun iklim komunikasi organisasi yang baik. Iklim komunikasi organisasi yang terjalin di Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perusahaan Umum Lembaga Kantor Berita Nasional ANTARA pada pelaksanaan model *hybrid working* mengalami beberapa hambatan seperti proses komunikasi menjadi lebih pasif, koordinasi mengenai pekerjaan menjadi lebih sulit serta kepercayaan antara pegawai menurun karena sulit untuk memastikan apakah para pegawai bekerja dengan sungguh-sungguh atau tidak. Hal tersebut memengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh pegawai Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perusahaan Umum Lembaga Kantor Berita Nasional ANTARA yang pada wawancara pra-survei menyebutkan bahwa kinerja para pegawai menurun sejak pelaksanaan model *hybrid working*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Perum LKBN ANTARA khususnya pada pelaksanaan model *hybrid working*.

Konsep penelitian yang digunakan adalah Komunikasi Organisasi dengan teori Hubungan Manusia dari Elton Mayo. Iklim Komunikasi Organisasi diukur dengan menggunakan konsep dari Pace & Faules dengan enam indikator yaitu kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, mendengarkan dalam komunikasi ke atas serta perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja. Adapun kinerja pegawai diukur dengan konsep Kinerja dari Faustino Cordoso Gomes dengan tujuh dimensi yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan kerja, kreativitas, dapat dipercaya, inisiatif dan kualitas pribadi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Peneliti menggunakan seluruh populasi sebagai sampel penelitian dengan menggunakan metode sensus atau disebut juga sampling jenuh. Populasi penelitian ini adalah 63 orang pegawai Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perum LKBN ANTARA, sehingga sampel penelitian berjumlah 63 orang. Teknik analisis data menggunakan analisis *univariate* dan analisis *bivariate* dengan regresi linear sederhana untuk mengetahui pengaruh dari variabel Iklim Komunikasi Organisasi terhadap variabel Kinerja Pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perum LKBN ANTARA menaati peraturan perusahaan, mendukung keputusan pimpinan serta bekerja sepenuh hati pada pelaksanaan model *hybrid working*. Pegawai Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perusahaan Umum Lembaga Kantor Berita Nasional ANTARA mampu mempertahankan kinerja khususnya pada pelaksanaan model *hybrid working* karena memiliki pengetahuan kerja yang baik serta mempelajari prosedur kerja sebelum mengerjakan tugasnya.

Kesimpulan yang didapat dari temuan penelitian ini yaitu iklim komunikasi organisasi berpengaruh cukup kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perusahaan Umum Lembaga Kantor Berita ANTARA khususnya pada pelaksanaan model *hybrid working*. Hal tersebut terjadi karena proses komunikasi yang terjalin antara pegawai Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko sangat mempengaruhi sikap dan tingkah laku pegawai sehingga iklim komunikasi yang positif harus dipertahankan agar pegawai dapat memberikan kontribusi sesuai harapan perusahaan.

**Kata Kunci:** Iklim komunikasi organisasi, kinerja pegawai, *hybrid working*



## ABSTRACT

*Naura Beta Devita (1410618015), The Effect of Organizational Communication Climate on the Performance of Public Company Employees of the National News Agency ANTARA (Explanative Study on the Implementation of the Hybrid Working Model at the Directorate of Finance, Human Resources Management and Risk Management of Public Companies ANTARA National News Agency), Thesis , Jakarta, Communication Science Study Program, Faculty of Social Sciences, Jakarta State University, 2023: 196 pages, 20 books, 1993-2022; 28 articles, 2015-2022; and 9 Sites.*

Communication is an important factor in various aspects of life, one of which is organizational life. Achieving organizational goals can be done by building a good organizational communication climate. The organizational communication climate that existed in the Directorate of Finance, Human Resources Management and Risk Management of Public Companies ANTARA News Agency experienced several obstacles in the implementation of the hybrid working model, such as the communication process became more passive, coordination regarding work became more difficult and trust between employees decreased because it was difficult to determine whether the employees work seriously or not. This has affected the performance of employees at the Directorate of Finance, Human Resources Management and Risk Management for Public Companies, the National News Agency, ANTARA, who stated in pre-survey interviews that employee performance had declined since the implementation of the hybrid working model. This study aims to determine the effect of organizational communication climate on the performance of employees of Perum LKBN ANTARA, especially in the implementation of the hybrid working model.

The research concept used is Organizational Communication with Elton Mayo's theory of Human Relations. Organizational Communication Climate is measured using the concept of Pace & Faules with six indicators, namely trust, shared decision-making, honesty, openness in downward communication, listening in upward communication and attention to performance goals. The employee performance is measured by the Performance concept from Faustino Cordoso Gomes with seven dimensions, namely work quantity, work quality, work knowledge, creativity, trustworthiness, initiative and personal quality.

This study uses a quantitative approach to the survey method. Researchers used the entire population as a research sample using the census method or also called saturated sampling. The population of this study were 63 employees of the Directorate of Finance, Human Resources Management and Risk Management of Perum LKBN ANTARA, so that the total sample was 63 people. Data analysis techniques used univariate analysis and bivariate analysis with simple linear regression to determine the effect of Organizational Communication Climate variables on Employee Performance variables.

The results of this study indicate that employees of the Directorate of Finance, Human Resources Management and Risk Management of Perum LKBN ANTARA



*comply with company regulations, support the decisions of the leadership and work wholeheartedly on the implementation of the hybrid working model. Employees of the Directorate of Finance, Human Resources Management and Risk Management of Public Companies Institutions of the National News Agency ANTARA are able to maintain performance, especially in the implementation of the hybrid working model because they have good working knowledge and learn work procedures before carrying out their duties.*

*The conclusion drawn from the findings of this study is that the organizational communication climate has a strong and significant effect on employee performance in the Directorate of Finance, Human Resource Management and Risk Management for Public Companies, the ANTARA News Agency, especially in the implementation of the hybrid working model. This happens because the communication process that exists between employees of the Directorate of Finance, Human Resource Management and Risk Management greatly influences employee attitudes and behavior so that a positive communication climate must be maintained so that employees can contribute according to company expectations.*

*Keywords: Organizational communication climate, employee performance, hybrid working*



## PERNYATAAN ORISINALITAS

Nama : Naura Beta Devita  
NIM : 1410618015  
Prodi Studi : Ilmu Komunikasi  
Fakultas : Ilmu Sosial  
Judul KA : Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Studi Eksplanatif pada Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perum LKBN ANTARA (Studi Eksplanatif pada Pelaksanaan Model *Hybrid Working* di Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perum LKBN ANTARA)

Dengan ini menyatakan bahwa saya memastikan Karya Ilmiah saya yang berjudul **“Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Studi Eksplanatif pada Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perum LKBN ANTARA (Studi Eksplanatif pada Pelaksanaan Model *Hybrid Working* di Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perum LKBN ANTARA)”** merupakan karya saya sendiri. Saya memastikan bahwa Karya Ilmiah saya ini bukan merupakan hasil tiruan, saduran atau terjemahan dari karya orang lain.

Jika dikemudian hari, Karya Ilmiah saya melanggar ketentuan orisinalitas, saya siap menerima setiap sanksi yang diberikan oleh pihak program studi Ilmu Komunikasi maupun pihak Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, Maret 2023



Naura Beta Devita

## LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Skripsi dengan judul:

**Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Umum Lembaga Kantor Berita Nasional ANTARA (Studi Eksplanatif pada Pelaksanaan Model *Hybrid Working* di Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perusahaan Umum Lembaga Kantor Berita Nasional ANTARA)**

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui oleh:

Dosen Pembimbing I

Tanda Tangan

Tanggal



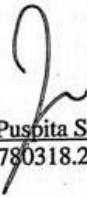
Maulina Larasati Putri, M.I.Kom  
NIP. 198101142005012002

9 Mei 2023

Dosen Pembimbing II

Tanda Tangan

Tanggal



Marisa Puspita Sary, M.Si  
NIP. 19780318.200801.2010

8 Mei 2023

Mengetahui,  
Koordinator Program Studi Ilmu Komunikasi FIS UNJ



Dr. Dini Safitri M.Si  
NIP. 1984.0206.2010.12.2.002

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Penanggung Jawab Dekan Fakultas Ilmu Sosial



| No. | Nama   | Tanda Tangan | Tanggal     |
|-----|--|--------------|-------------|
| 1.  | Dr. Kinkin Yuliaty Subarsa Putri, M.Si<br>NIP. 197311212006042001<br>Koordinator/Ketua |              | 23 Mei 2023 |
| 2.  | Nada Arina Romli, S.I.Kom., M.I.Kom<br>NIP. 199109142019032022<br>Sekretaris           |              | 12 Mei 2023 |
| 3.  | Vera Wijayanti Sutjipto, Sos., M.Si.<br>NIP.197403092005012001<br>Penguji Ahli         |              | 5 Mei 2023  |
| 4.  | Maulina Larasati Putri, S.Sos. M.I.Kom.<br>NIP. 198101142005012002<br>Pembimbing I     |              | 9 Mei 2023  |
| 5.  | Marisa Puspita Sary, M.Si<br>NIP. 197803182008012010<br>Pembimbing II                  |              | 8 Mei 2023  |





KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220  
Telepon/Faksimili: 021-4894221  
Laman: [lib.unj.ac.id](http://lib.unj.ac.id)

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Naura Beta Devita  
NIM : 1410618015  
Fakultas/Prodi : Ilmu Sosial / Ilmu Komunikasi  
Alamat email : naura.devitaaa@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

Skripsi     Tesis     Disertasi     Lain-lain (.....)

yang berjudul :

"Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai  
Perusahaan Umum Lembaga Kantor Berita Nasional ANTARA (Studi Eksplanatif  
pada Model Hybrid Working di Direktorat Kavangan, Manajemen Sumber Daya Manusia  
dan Manajemen Risiko Perusahaan Umum Lembaga Kantor Berita Nasional ANTARA)"

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 25 Mei 2023

Penulis

( Naura Beta Devita )  
nama dan tanda tangan

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas nikmat dan anugerah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul “Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perum LKBN ANTARA (Studi Eksplanatif pada Pelaksanaan Model *Hybrid Working* di Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perum LKBN ANTARA)” dengan semaksimal mungkin. Adapun Skripsi ini ditujukan untuk memenuhi salah satu syarat mencapai gelar sarjana Ilmu Komunikasi Universitas Negeri Jakarta. Peneliti berharap Skripsi ini dapat memberikan kontribusi pengetahuan khususnya dalam hal komunikasi organisasi serta bermanfaat bagi para pembaca.

Proses penyusunan tugas akhir ini tak luput dari dukungan serta bantuan banyak pihak. Maka dari itu, peneliti ingin menghaturkan rasa syukur dan terima kasih kepada orang tua peneliti yakni Ibunda Riena Dwi Komaladewi serta Ayahanda Heru Sugandi yang selalu memberikan dukungan, doa dan kasih sayang. Peneliti juga ingin menuturkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Komarudin, M.Si, selaku Rektor Universitas Negeri Jakarta, beserta jajaran rektorat Universitas Negeri Jakarta;
2. Prof. Dr. Sarkadi, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Jakarta, beserta jajaran Dekanat Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Jakarta;
3. Dr. Dini Safitri, M.Si, selaku Koordinator Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Negeri Jakarta;
4. Nada Arina Romli, M.I.Kom selaku Koordinator Skripsi Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Negeri Jakarta;
5. Maulina Larasati Putri, M.I.Kom dan Marisa Puspita Sary M.Si, selaku dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi;
6. Amelia Mardani selaku Manajer Pengembangan Sumber Daya Manusia Perum LKBN ANTARA yang telah membantu peneliti selama melakukan penelitian di Perum LKBN ANTARA;
7. Abdillah selaku Staff Pengembangan Sumber Daya Manusia Perum LKBN ANTARA yang telah membantu dan menemani selama melakukan penelitian di Perum LKBN ANTARA;
8. Pegawai Perum LKBN ANTARA yang telah bersedia membantu penelitian ini dengan menjadi responden yang kooperatif;
9. Dosen-dosen Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Negeri Jakarta, yaitu Dr. Kinkin Yuliaty Subarsa Putri, M.Si, Dr. Dini Safitri, M.Si, Dr. E. Nugraheni P, M.Si, Maulina Larasati Putri, M.I.Kom, Marisa Puspita Sary, M.Si, Vera Wijayanti S, M.Si, Dr. Wiratri Anindhita, M.Sc dan Nada Arina Romli, M.I.Kom yang telah membantu peneliti sampai saat ini, sehingga peneliti sampai pada tahap akhir masa perkuliahan, yakni penyusunan skripsi;

10. Ridhalla Rizaki Senage, Tete Viny Alpha Devita, Aa Reinaldy Alpha Devata, Oyi serta keluarga besar peneliti yang selalu memberikan *support* kepada peneliti untuk menyelesaikan tugas akhir ini dengan sebaik-baiknya;
11. Sahabat peneliti yaitu Rizkika Isnaeni dan Agnes Liani Pratiwi yang telah menghibur, mendukung dan menemani peneliti dalam proses penyusunan skripsi ini;
12. Angelita Kania Ramdan selaku teman peneliti yang selalu bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk membantu peneliti selama proses penyusunan skripsi;
13. Teman-teman Ilmu Komunikasi Universitas Negeri Jakarta Angkatan 2018 yang memberikan dukungan selama proses penyusunan skripsi.
14. Terakhir, peneliti ingin berterima kasih kepada diri sendiri karena telah menyelesaikan skripsi ini dengan penuh keberanian. Kepada para pembaca, khususnya teman-teman mahasiswa yang sedang dalam proses penyusunan skripsi, jadikan ucapan saya sebagai pengingat kalian bahwa semua keringat dan air mata ini pada akhirnya akan terbayarkan. Proses ini adalah tahap menuju awalan sesungguhnya, beranilah.

Peneliti mengucapkan syukur yang amat dalam kepada semua pihak yang turut andil serta membantu penyusunan tugas akhir ini namun tidak disebutkan namanya. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan nikmat-Nya dan membalas segala kebaikan yang telah ditunjukkan kepada peneliti selama penyusunan skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa tugas akhir ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan masukan yang membangun dari para pembaca sehingga peneliti dapat memperbaiki tugas akhir ini dan menyempurnakannya. Peneliti juga berharap semoga tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Jakarta, Maret 2023

Naura Beta Devita

## DAFTAR ISI

|   |             |
|---|-------------|
| <b>ABSTRAK.....</b>                                     | <b>i</b>    |
| <b>PERNYATAAN ORISINALITAS .....</b>                    | <b>v</b>    |
| <b>LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>                 | <b>vi</b>   |
| <b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI .....</b>                  | <b>vii</b>  |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                              | <b>viii</b> |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                                 | <b>xi</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                               | <b>xi</b>   |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                               | <b>xii</b>  |
| <b>DAFTAR GRAFIK.....</b>                               | <b>xv</b>   |
| <b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>                          | <b>1</b>    |
| 1.1    Latar Belakang.....                              | 1           |
| 1.2    Identifikasi Masalah.....                        | 14          |
| 1.3    Pembatasan Masalah.....                          | 15          |
| 1.4    Rumusan Masalah.....                             | 16          |
| 1.5    Tujuan Penelitian .....                          | 17          |
| 1.6    Manfaat Penelitian .....                         | 17          |
| 1.6.1    Manfaat Teoritis .....                         | 17          |
| 1.6.2    Manfaat Praktis .....                          | 17          |
| <b>BAB II LANDASAN TEORI.....</b>                       | <b>19</b>   |
| 2.1.    Tinjauan Teoritis.....                          | 19          |
| 2.1.1.    Teori Hubungan Manusia .....                  | 19          |
| 2.1.2.    Komunikasi Organisasi.....                    | 21          |
| 2.1.3.    Iklim Komunikasi Organisasi .....             | 24          |
| 2.1.4.    Kinerja .....                                 | 26          |
| 2.2.    Variabel Penelitian.....                        | 28          |
| 2.2.1.    Variabel Iklim Komunikasi Organisasi (X)..... | 28          |
| 2.2.2.    Variabel Kinerja Pegawai (Y).....             | 30          |
| 2.3.    Kajian Literatur .....                          | 31          |
| 2.4.    Hipotesis Teori .....                           | 51          |
| 2.5.    Model Penelitian.....                           | 51          |



|   |           |
|---|-----------|
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>                                | <b>52</b> |
| 3.1. Paradigma Penelitian .....                                       | 52        |
| 3.2. Metode Penelitian .....  | 53        |
| 3.3. Pendekatan Penelitian .....                                      | 53        |
| 3.4. Jenis Penelitian .....   | 54        |
| 3.5. Populasi, Sampel, dan Teknik Penarikan Sampel .....              | 55        |
| 3.5.1. Populasi.....  | 55        |
| 3.5.2. Sampel .....   | 55        |
| 3.5.3. Teknik Penarikan Sampel .....                                  | 56        |
| 3.6. Pengujian Hipotesis .....  | 56        |
| 3.7. Metode Pengumpulan Data .....                                    | 57        |
| 3.7.1. Data Primer .....  | 57        |
| 3.7.2. Data Sekunder .....  | 59        |
| 3.8. Validitas dan Reliabilitas .....                                 | 60        |
| 3.8.1. Uji Validitas .....  | 60        |
| 3.8.2. Uji Reliabilitas .....   | 62        |
| 3.9. Metode Analisis Data.....  | 65        |
| 3.9.1. Analisis <i>Univariate</i> .....                               | 66        |
| 3.9.2. Uji Asumsi Klasik .....  | 66        |
| 3.9.2.1. Uji Normalitas .....   | 66        |
| 3.9.3. Analisis <i>Bivariate</i> .....                                | 68        |
| 3.10. Keterbatasan dan Kelemahan Penelitian.....                      | 69        |
| 3.10.1. Keterbatasan Penelitian .....                                 | 69        |
| 3.10.2. Kelemahan Penelitian .....                                    | 69        |
| 3.11. Definisi Operasional .....                                      | 70        |
| 3.11.1. Iklim Komunikasi Organisasi .....                             | 70        |
| 3.11.2. Kinerja .....   | 72        |
| 3.12. Operasionalisasi Konsep .....                                   | 73        |
| 3.13. Waktu dan Tempat Penelitian .....                               | 77        |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>                               | <b>77</b> |
| 4.1. Gambaran Umum Penelitian .....                                   | 77        |
| 4.2. Hasil Penelitian.....  | 79        |
| 4.2.1 Hasil Penelitian Iklim Komunikasi Organisasi (Variabel X) ..... | 79        |

|                             |  |            |
|-----------------------------|--|------------|
| 4.2.2                       | Hasil Penelitian Kinerja Pegawai (Variabel Y) .....  | 127        |
| 4.2.3                       | Nilai <i>Mean</i> Variabel Iklim Komunikasi Organisasi dan Kinerja Pegawai.....  | 163        |
| 4.2.4                       | Hasil Penelitian Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Perum LKBN ANTARA .....  | 173        |
| 4.3.                        | Pembahasan Penelitian.....   | 177        |
| 4.3.1                       | Pembahasan Iklim Komunikasi Organisasi di Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perum LKBN ANTARA pada Model <i>Hybrid Working</i> .....                                   | 177        |
| 4.3.2                       | Pembahasan Kinerja Pegawai di Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perum LKBN ANTARA pada Model <i>Hybrid Working</i> .....   | 185        |
| 4.3.3                       | Pembahasan Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Direktorat Keuangan, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko Perum LKBN ANTARA pada Model <i>Hybrid Working</i> ..... | 192        |
| <b>BAB V PENUTUP .....</b>  |  | <b>197</b> |
| 5.1.                        | Kesimpulan.....  | 197        |
| 5.2.                        | Saran .....  | 198        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b> |  | <b>200</b> |
| <b>LAMPIRAN .....</b>       |  | <b>ccv</b> |

## DAFTAR GAMBAR

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Gambar 1. 1 Hasil Pra-Survei 1..... | 9  |
| Gambar 1. 2 Hasil Pra-Survei 2..... | 9  |
| Gambar 1. 3 Hasil Pra-Survei 3..... | 10 |
| Gambar 2.1 Model Penelitian.....    | 50 |



## DAFTAR TABEL

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| Tabel 2. 1  | Penelitian Terdahulu.....   | 41  |
| Tabel 3. 1  | Hasil Uji Validitas Variabel Iklim Komunikasi Organisasi (X) .....              | 61  |
| Tabel 3. 2  | Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y) .....                          | 62  |
| Tabel 3. 3  | Klasifikasi Koefisien Cronbach's Alpha .....                                    | 63  |
| Tabel 3. 4  | Hasil Uji Reliabilitas Variabel Iklim Komunikasi Organisasi (X) ....            | 64  |
| Tabel 3. 5  | Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai (Y) .....                       | 65  |
| Tabel 3. 6  | Operasionalisasi Konsep.....  | 73  |
| Tabel 3. 7  | Waktu Penelitian .....  | 77  |
| Tabel 4. 1  | Jenis Kelamin .....   | 77  |
| Tabel 4. 2  | Usia Pegawai.....   | 78  |
| Tabel 4. 3  | Status Kerja Pegawai .....  | 78  |
| Tabel 4. 4  | Kesanggupan Pegawai Menjalankan Pekerjaan.....                                  | 79  |
| Tabel 4. 5  | Menawarkan Bantuan Kepada Pegawai Lain .....                                    | 80  |
| Tabel 4. 6  | Mengakui Kekurangan.....  | 81  |
| Tabel 4. 7  | Meningkatkan Produktivitas .....  | 82  |
| Tabel 4. 8  | Kesungguhan Pegawai dalam Mengerjakan Tugas.....                                | 83  |
| Tabel 4. 9  | Menyelesaikan Tugas Sesuai Target Kerja.....                                    | 84  |
| Tabel 4. 10 | Kesempatan untuk Mengemukakan Pendapat dalam Proses<br>Pembuatan Keputusan..... | 85  |
| Tabel 4. 11 | Didukung untuk Mengemukakan Pendapat Dalam Proses<br>Pengambilan Keputusan..... | 86  |
| Tabel 4. 12 | Keleluasaan Dalam Proses Komunikasi Pembuatan Keputusan.....                    | 87  |
| Tabel 4. 13 | Kesempatan Dalam Proses Konsultasi Pembuatan Keputusan.....                     | 89  |
| Tabel 4. 14 | Didukung Dalam Proses Konsultasi Pembuatan Keputusan .....                      | 90  |
| Tabel 4. 15 | Keleluasaan Dalam Proses Konsultasi Pembuatan Keputusan .....                   | 91  |
| Tabel 4. 16 | Kemampuan Pegawai Untuk Mengutarakan Pendapat .....                             | 92  |
| Tabel 4. 17 | Kemampuan Pegawai untuk Menyampaikan Pendapat Tanpa<br>Memandang Jabatan .....  | 93  |
| Tabel 4. 18 | Mengutarakan Pendapat dengan Jujur .....  | 94  |
| Tabel 4. 19 | Keleluasaan untuk Memperoleh Informasi yang Dibutuhkan .....                    | 95  |
| Tabel 4. 20 | Kemudahan Informasi oleh Atasan .....   | 96  |
| Tabel 4. 21 | Dipersilahkan untuk Mendapatkan Informasi yang Berhubungan<br>dengan Tugas..... | 97  |
| Tabel 4. 22 | Dapat Berkoordinasi dengan Seluruh Pegawai.....                                 | 98  |
| Tabel 4. 23 | Keleluasaan untuk Mengkoordinasikan Pekerjaan .....                             | 99  |
| Tabel 4. 24 | Kemudahan untuk Mengkoordinasikan Pekerjaan.....                                | 101 |
| Tabel 4. 25 | Kesediaan Pegawai untuk Mendengarkan Saran .....                                | 102 |



|  |     |
|--|-----|
| Tabel 4. 26 Menerima Saran yang Disampaikan oleh Pegawai Lain .....            | 103 |
| Tabel 4. 27 Menganggap Seluruh Saran adalah Penting .....                      | 104 |
| Tabel 4. 28 Kesiapan Pegawai untuk Mendengarkan Permasalahan .....             | 105 |
| Tabel 4. 29 Mendengarkan Permasalahan .....                                    | 106 |
| Tabel 4. 30 Menganggap Seluruh Permasalahan adalah Penting .....               | 107 |
| Tabel 4. 31 Menaati Peraturan Perusahaan Saat Bekerja .....                    | 108 |
| Tabel 4. 32 Mendukung Keputusan Pimpinan Saat Bekerja .....                    | 109 |
| Tabel 4. 33 Bekerja Sepenuh Hati .....   | 110 |
| Tabel 4. 34 Fokus Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai Dengan Jam Kerja .....        | 111 |
| Tabel 4. 35 Membuat Jadwal Bekerja untuk Menjaga Kinerja .....                 | 112 |
| Tabel 4. 36 Berkoordinasi untuk Menjaga Kinerja .....                          | 113 |
| Tabel 4. 37 Membuat Skala Prioritas .....                                      | 114 |
| Tabel 4. 38 Fokus pada Satu Pekerjaan pada Satu Waktu .....                    | 115 |
| Tabel 4. 39 Tidak Menunda Pekerjaan .....                                      | 116 |
| Tabel 4. 40 Mengikuti Pelatihan Sesuai Bidang Kerja .....                      | 117 |
| Tabel 4. 41 Mempelajari Perkembangan Teknologi .....                           | 118 |
| Tabel 4. 42 Keleluasaan untuk Berinovasi .....                                 | 120 |
| Tabel 4. 43 Mampu Meminimalisir Anggaran .....                                 | 121 |
| Tabel 4. 44 Menyelesaikan Pekerjaan Tepat Waktu untuk Menghemat Anggaran ..... | 122 |
| Tabel 4. 45 Mengutamakan kehematan Anggaran .....                              | 123 |
| Tabel 4. 46 Memotivasi Rekan Kerja untuk Tetap Produktif .....                 | 124 |
| Tabel 4. 47 Kesiapan Pegawai untuk Membantu Rekan Kerja .....                  | 125 |
| Tabel 4. 48 Berkomunikasi dengan Baik .....                                    | 126 |
| Tabel 4. 49 Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai dengan Target Unit Kerja .....      | 127 |
| Tabel 4. 50 Menyelesaikan Seluruh Pekerjaan Tepat Waktu .....                  | 128 |
| Tabel 4. 51 Menyelesaikan Seluruh Pekerjaan Sesuai Tenggat Waktu .....         | 129 |
| Tabel 4. 52 Menyelesaikan Tugas Sesuai Standar yang Ditetapkan .....           | 130 |
| Tabel 4. 53 Menyelesaikan Pekerjaan dengan Penuh Ketelitian .....              | 131 |
| Tabel 4. 54 Meminimalisir Kesalahan dalam Menyelesaikan Pekerjaan .....        | 132 |
| Tabel 4. 55 Memiliki Pengetahuan yang Luas .....                               | 133 |
| Tabel 4. 56 Mempelajari Prosedur Kerja .....                                   | 134 |
| Tabel 4. 57 Memiliki Pengetahuan yang Baik .....                               | 135 |
| Tabel 4. 58 Memiliki Cara Sendiri dalam Menyelesaikan Pekerjaan .....          | 136 |
| Tabel 4. 59 Menyampaikan Ide untuk Menyelesaikan Permasalahan .....            | 137 |
| Tabel 4. 60 Menemukan Banyak Cara untuk Menyelesaikan Pekerjaan .....          | 138 |
| Tabel 4. 61 Hadir Tepat Waktu .....  | 139 |
| Tabel 4. 62 Dapat Membagi Waktu .....  | 140 |
| Tabel 4. 63 Mengikuti Kegiatan Daring dengan Fokus .....                       | 141 |
| Tabel 4. 64 Bersedia Bekerja Lembur .....                                      | 142 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabel 4. 65 Mematuhi Peraturan Pekerjaan .....  | 143 |
| Tabel 4. 66 Dipercaya oleh Atasan .....   | 144 |
| Tabel 4. 67 Bersemangat ketika Diberikan Tanggung Jawab Baru.....                       | 145 |
| Tabel 4. 68 Bersedia Mengerjakan Tugas Lain.....  | 147 |
| Tabel 4. 69 Bersemangat dalam Mengerjakan Tugas Lain.....                               | 148 |
| Tabel 4. 70 Optimis dalam Menyelesaikan Pekerjaan.....                                  | 149 |
| Tabel 4. 71 Mengutamakan Kejujuran saat Bekerja.....                                    | 150 |
| Tabel 4. 72 Bertanggung Jawab dalam Tim saat Bekerja.....                               | 151 |
| Tabel 4. 73 Menyelesaikan Masalah dengan Efektif .....                                  | 152 |
| Tabel 4. 74 Bersedia Menerima Kritik Tanpa Memandang Jabatan .....                      | 153 |
| Tabel 4. 75 Memotivasi Pegawai Lain .....   | 154 |
| Tabel 4. 76 Menyelesaikan Pekerjaan dengan Sungguh-Sungguh.....                         | 155 |
| Tabel 4. 77 Mematuhi Kebijakan Perusahaan.....  | 157 |
| Tabel 4. 78 Menawarkan Bantuan .....  | 158 |
| Tabel 4. 79 Berinteraksi Secara Komunikatif .....                                       | 159 |
| Tabel 4. 80 Bersikap Profesional.....   | 160 |
| Tabel 4. 81 Bersikap Ramah .....  | 161 |
| Tabel 4. 82 Nilai Mean Indikator Variabel Iklim Komunikasi Organisasi (Variabel X)..... | 168 |
| Tabel 4. 83 Nilai Mean Indikator Kinerja Pegawai (Variabel Y) .....                     | 171 |
| Tabel 4. 84 Uji Normalitas .....  | 173 |
| Tabel 4. 85 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana .....                                    | 174 |
| Tabel 4. 86 Hasil Uji Signifikan Persamaan (F).....                                     | 176 |



## DAFTAR GRAFIK

Grafik 4. 1 Nilai *Mean* Dimensi Variabel Iklim Komunikasi Organisasi ..... 163

Grafik 4. 2 Nilai *Mean* Dimensi Variabel Kinerja Pegawai (Variabel Y) ..... 166

