

PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN EFEKTIF PEGAWAI DI BADAN RISET DAN INOVASI NASIONAL (BRIN)

Ivanna Septianna Panjaitan ^{1,*}; Dewi Kurniawati ²; Nurbani ³

^{1,2,3} Universitas Sumatra Utara, Medan, Indonesia; ivannaseptianna@student.usu.ac.id¹

*Correspondence : ivannaseptianna@student.usu.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja dan komitmen afektif pegawai di Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN). Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional. Sampel terdiri dari 214 pegawai yang dipilih secara purposive sampling dari SDM IPTEK BRIN. Instrumen penelitian berupa kuesioner skala Likert dengan validitas dan reliabilitas tinggi (Cronbach's Alpha > 0,95). Analisis data dilakukan menggunakan uji korelasi Spearman Rank untuk mengetahui hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara komunikasi organisasi dengan motivasi kerja ($r=0,730$), komunikasi organisasi dengan komitmen afektif ($r=0,643$), serta motivasi kerja dengan komitmen afektif ($r=0,888$). Temuan ini mengindikasikan bahwa komunikasi organisasi yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja sekaligus memperkuat komitmen afektif pegawai. Kesimpulannya, komunikasi organisasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja dan loyalitas pegawai di lingkungan BRIN, sehingga organisasi harus terus mengoptimalkan saluran komunikasi internalnya untuk mendukung motivasi dan komitmen pegawai.

Kata kunci

BRIN, Komitmen Afektif, Komunikasi Organisasi, Motivasi Kerja, SDM Iptek

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of organizational communication on employee work motivation and affective commitment at the National Research and Innovation Agency (BRIN). A quantitative approach with a correlational design was used. The sample consisted of 214 employees selected through purposive sampling from the human resources department of BRIN. The research instrument was a Likert scale questionnaire with high validity and reliability (Cronbach's Alpha > 0.95). Data analysis was conducted using Spearman Rank correlation tests to determine the relationship between variables. The results of the study indicate a positive and significant relationship between organizational communication and work motivation ($r=0.730$), organizational communication and affective commitment ($r=0.643$), and work motivation and affective commitment ($r=0.888$). These findings indicate that effective organizational communication can increase work motivation and strengthen employee affective commitment. In conclusion, organizational communication plays a crucial role in enhancing employee performance and loyalty within the BRIN environment. Therefore, organizations must continue to optimize their internal communication channels to support employee motivation and commitment.

Keywords

Affective Commitment, BRIN, Organizational Communication, Science and Technology Human Resources, Work Motivation

Pendahuluan

Komunikasi organisasi merupakan elemen fundamental yang menopang keberhasilan operasional dan strategis suatu lembaga, terlebih pada institusi publik yang kompleks seperti Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN). Keberadaan komunikasi yang efektif tidak hanya dimaksudkan sebagai sarana penyampaian informasi semata, tetapi juga sebagai instrumen pembentukan pemahaman kolektif, identitas institusional, serta integrasi visi dan misi organisasi. Menurut Humaizi dan Zulkarnain (2024), komunikasi organisasi mencakup pertukaran pesan verbal dan nonverbal antara individu atau kelompok dalam struktur kelembagaan yang formal maupun informal. Dalam institusi riset nasional, komunikasi berperan krusial untuk menyatukan ragam kepakaran, lokasi geografis, serta latar belakang kelembagaan yang berbeda. Hidayat (2022) menegaskan bahwa komunikasi dalam organisasi tidak hanya diarahkan pada individu, melainkan menyasar komunitas profesional secara menyeluruh sebagai penerima utama pesan-pesan strategis. Hutagalung dan Ritonga (2018) mengemukakan bahwa tidak akan tercipta sinergi antar elemen organisasi tanpa adanya komunikasi yang efektif, partisipatif, dan berorientasi pada pemahaman bersama. Dalam konteks ini, komunikasi tidak dapat dilepaskan dari upaya peningkatan produktivitas, keterikatan kerja, serta ketahanan organisasi menghadapi dinamika perubahan. Komunikasi organisasi perlu diposisikan sebagai pilar strategis dalam mengelola transformasi kelembagaan secara adaptif dan produktif.

Proses integrasi kelembagaan BRIN, yang melibatkan penggabungan sejumlah lembaga riset dengan budaya dan sistem kerja yang beragam, menciptakan kompleksitas komunikasi yang tidak sederhana. Kurangnya dialog, keterbatasan partisipasi, dan minimnya umpan balik menciptakan potensi resistensi di kalangan sumber daya manusia ilmu pengetahuan dan teknologi (SDM Iptek). Rulianti dan Nurpribadi (2023) mengungkapkan bahwa komunikasi yang tidak dialogis berpotensi menurunkan motivasi kerja dan menciptakan ketidakpastian psikologis di kalangan pegawai. Fenomena ini menegaskan bahwa masih diperlukan kajian yang lebih mendalam terkait mekanisme komunikasi dalam proses reformasi birokrasi riset di Indonesia. Dalam konteks BRIN, komunikasi bukan hanya berkaitan dengan penyampaian kebijakan, tetapi juga proses konstruksi makna dan negosiasi sosial yang berdampak pada persepsi dan sikap pegawai.

Devito (2018) menjelaskan bahwa struktur formal dan informal dalam organisasi membentuk sistem komunikasi yang memengaruhi pola interaksi, persepsi, serta dinamika kekuasaan dalam organisasi. Selain itu, teori kebutuhan Maslow (1954), yang dikutip oleh Thangal (2021), memberikan pemahaman bahwa komunikasi organisasi perlu memperhatikan aspek emosional dan sosial pegawai, terutama dalam masa transisi yang sarat ketidakpastian. Meyer dan Allen dalam Babaei (2024) menambahkan bahwa komitmen afektif dalam organisasi dibentuk oleh pengalaman emosional individu terhadap organisasi, yang salah satunya dipengaruhi oleh kualitas komunikasi yang dijalankan. Dalam konteks lembaga riset seperti BRIN, pendekatan teoritik ini memungkinkan penelaahan atas peran komunikasi dalam membentuk loyalitas, motivasi, dan keterlibatan pegawai dalam proses transformasi. Smit (2019) menekankan pentingnya komunikasi yang adaptif dan responsif terhadap faktor personal seperti keluarga, ikatan sosial, serta kesejahteraan emosional pegawai.

Transformasi kelembagaan BRIN sejak tahun 2021 menjadi salah satu reformasi birokrasi terbesar di sektor riset nasional, dengan dampak langsung terhadap sistem

kerja, struktur organisasi, dan lokasi penugasan pegawai. Perubahan sistem *homebase* yang ditetapkan melalui SK Kepala BRIN Nomor 236/I/HK/2024 dan diperbarui melalui SK Nomor 265/I/HK/2024 menunjukkan urgensi komunikasi organisasi dalam mendiseminasi kebijakan strategis. Penempatan SDM Iptek di berbagai Kawasan Sains dan Teknologi (KST) seperti Lombok Utara, Bogor, dan Makassar memerlukan narasi komunikasi yang sensitif terhadap konteks lokal dan kebutuhan spesifik bidang riset. Resistensi yang muncul di kalangan pegawai daerah mencerminkan kurangnya keterlibatan dan keterbukaan dalam proses komunikasi kebijakan. Rulianti dan Nurpribadi (2023) mencatat bahwa komunikasi yang tidak partisipatif memperbesar kemungkinan terjadinya ketegangan horizontal dan menurunnya efektivitas pelaksanaan kebijakan. Dhanya (2024) menambahkan bahwa komunikasi yang bersifat dua arah antara pimpinan dan pegawai merupakan kunci untuk menciptakan kohesi organisasi. Forum diskusi terbuka yang pernah diadakan di KSE Yogyakarta merupakan langkah positif, namun tingkat partisipasi yang terbatas menunjukkan belum optimalnya jangkauan komunikasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah secara menyeluruh praktik komunikasi organisasi dalam proses transformasi kelembagaan di BRIN, dengan menyoroti mekanisme, tantangan, serta persepsi pegawai terhadap komunikasi institusi. Studi ini secara khusus mengevaluasi efektivitas media komunikasi yang digunakan, tingkat partisipasi dalam komunikasi, dan dampaknya terhadap motivasi serta komitmen pegawai. Selain itu, penelitian ini mengidentifikasi hambatan struktural dan kultural yang menghambat komunikasi internal selama masa transisi. Dengan menempatkan transformasi kelembagaan sebagai konteks utama, kajian ini memperdalam pemahaman tentang fungsi komunikasi sebagai alat kontrol, integrasi, dan adaptasi dalam institusi publik. Hasil penelitian juga berkontribusi dalam merumuskan praktik komunikasi organisasi yang mampu memperkuat loyalitas dan komitmen emosional pegawai melalui pendekatan empatik dan partisipatif. Implikasi praktisnya mencakup penyusunan strategi dan kebijakan komunikasi yang relevan, berbasis bukti, serta dapat diterapkan di lembaga lain yang menghadapi konsolidasi kelembagaan.

Secara spesifik studi penelitian ini mengkaji praktik komunikasi organisasi dalam lembaga riset negara yang sedang mengalami transformasi struktural pasca integrasi kelembagaan. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada sektor swasta atau organisasi dengan struktur yang stabil, sehingga belum banyak membahas dinamika komunikasi dalam organisasi yang tengah berproses menuju konsolidasi. Pendekatan studi ini juga unik karena menggabungkan teori komunikasi transaksional, hierarki kebutuhan Maslow, dan teori komitmen afektif dalam konteks organisasi publik. Berbeda dari penelitian Rulianti dan Nurpribadi (2023) yang menitikberatkan pada pengaruh komunikasi terhadap motivasi kerja, studi ini menghubungkan komunikasi dengan resistensi terhadap kebijakan serta efektivitas struktur organisasi pasca reformasi. Penelitian ini turut menambahkan dimensi spasial dan kultural dengan melibatkan responden dari berbagai Kawasan Sains dan Teknologi (KST) seperti Manado, Makassar, dan Lombok Utara. Temuan dari lokasi-lokasi tersebut diharapkan memperkaya wacana komunikasi lintas wilayah dan budaya, serta memberikan kontribusi pada pemahaman yang lebih kontekstual dan menyeluruh dalam studi komunikasi organisasi publik.

Transformasi struktural yang dijalankan BRIN ternyata tidak sepenuhnya dapat diterima dengan baik oleh seluruh pegawai, terutama karena lemahnya komunikasi

internal dalam menyosialisasikan perubahan tersebut. Beberapa pegawai, seperti di KST Manado dan KKB Makassar, menunjukkan keberatan secara terbuka atau bahkan memilih mengundurkan diri dari posisi mereka. Fenomena ini mencerminkan bahwa komunikasi yang bersifat sepihak dan tidak melibatkan partisipasi aktif pegawai dapat memunculkan alienasi psikologis dan kehilangan rasa memiliki terhadap organisasi. Hal ini diperkuat oleh Meyer dan Allen dalam Babaei (2024) yang menyatakan bahwa komitmen afektif sangat bergantung pada sejauh mana pegawai merasa dihargai dan didengarkan oleh organisasi. Ketika komunikasi tidak memberikan ruang bagi ekspresi aspirasi dan kebutuhan personal, maka reaksi penolakan atau penarikan diri menjadi konsekuensi yang sulit dihindari. Dalam perspektif Maslow (1954), kebutuhan akan rasa aman dan penghargaan tidak dapat dipenuhi jika komunikasi organisasi gagal membangun kejelasan, kepastian, dan empati. BRIN perlu mengembangkan sistem komunikasi yang bersifat dua arah, transaksional, dan berbasis pada sensitivitas terhadap kondisi personal pegawai.

Untuk menjawab kompleksitas komunikasi di lembaga sebesar BRIN, diperlukan diversifikasi media komunikasi yang mampu menjangkau seluruh lapisan dan wilayah kerja secara efektif. Komunikasi tidak dapat hanya mengandalkan saluran formal seperti surat edaran atau forum pimpinan, melainkan harus dikembangkan menjadi ruang dialog yang interaktif dan adaptif. Yasa (2024) menyatakan bahwa efektivitas komunikasi ditentukan oleh sejauh mana pesan dapat dipahami, diterima, dan ditindaklanjuti secara aktif oleh penerima. BRIN perlu membangun kanal komunikasi berbasis wilayah, seperti forum daring tematik, lokakarya regional, hingga dialog tatap muka antarunit. Keberadaan teknologi digital juga dapat dimanfaatkan untuk menjangkau pegawai di daerah terpencil dan memperkuat konektivitas antara pusat dan KST. Selain media, substansi pesan juga perlu dikemas dengan memperhatikan konteks lokal, latar belakang kultural, dan isu-isu spesifik yang dihadapi pegawai di wilayah tersebut. Komunikasi yang responsif dan kontekstual akan meningkatkan relevansi kebijakan dan meminimalisasi resistensi. Dengan strategi komunikasi yang demikian, organisasi dapat memperkuat rasa keterlibatan pegawai dalam setiap proses transformasi yang berlangsung.

Efektivitas komunikasi internal harus menjadi agenda rutin dalam setiap proses perubahan kelembagaan, termasuk pada BRIN. Banyak organisasi mengalami kegagalan dalam transformasi karena tidak memiliki sistem umpan balik yang terstruktur untuk menilai sejauh mana pesan telah diterima dan dipahami oleh pegawai. Dalam konteks BRIN, ketidaksepahaman terhadap konsep "*center of excellence*" menunjukkan adanya kelemahan dalam penyampaian pesan strategis kepada seluruh pemangku kepentingan internal. Aini (2023) menegaskan bahwa komunikasi strategis organisasi harus mencerminkan nilai, visi, dan budaya organisasi dalam setiap pesan yang disampaikan. BRIN perlu mengembangkan alat evaluasi seperti survei kepuasan komunikasi, forum refleksi, dan sistem pelaporan komunikasi yang terbuka. Evaluasi ini harus digunakan sebagai dasar penyusunan kebijakan komunikasi lanjutan yang lebih adaptif dan responsif terhadap realitas organisasi. Tanpa mekanisme evaluasi yang jelas, komunikasi organisasi berisiko menjadi kegiatan seremonial yang tidak memiliki dampak strategis. Dengan pendekatan evaluatif yang sistematis, BRIN dapat memastikan bahwa komunikasi tidak hanya informatif, tetapi juga transformatif.

Komunikasi organisasi berperan penting dalam keberhasilan transformasi kelembagaan, khususnya di lembaga riset nasional seperti BRIN. Penelitian ini

memberikan analisis mendalam mengenai peran komunikasi dalam menghadapi perubahan struktural yang kompleks serta dampaknya terhadap kondisi psikososial pegawai. Dengan pendekatan teoritik dan empiris yang menyatu, studi ini mengisi kekosongan dalam kajian komunikasi organisasi di sektor publik Indonesia. Temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam merancang strategi komunikasi yang tidak hanya efektif secara teknis, tetapi juga mendukung terciptanya budaya kerja yang kolaboratif dan adaptif. Selain memberikan kontribusi teoritis, hasilnya juga berguna secara praktis bagi pengambil kebijakan dalam membangun sistem komunikasi kelembagaan yang partisipatif dan kontekstual. Dalam jangka panjang, penguatan komunikasi internal akan meningkatkan daya saing institusi dan mendukung reformasi birokrasi serta tata kelola riset nasional.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode korelasional yang bertujuan untuk menganalisis hubungan antara variabel-variabel dalam konteks organisasi publik. Pendekatan kuantitatif memungkinkan peneliti untuk mengamati, mengukur, dan mengklasifikasikan fenomena ke dalam variabel yang dapat dianalisis secara statistik (Sugiyono & Lestari, 2021). Pendekatan ini berpijak pada asumsi objektivitas dan bebas nilai, di mana hasil penelitian diharapkan dapat diuji secara empiris dan digeneralisasikan (Noor, 2019). Metode korelasional dipilih untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas yaitu komunikasi organisasi, dengan variabel terikat yaitu motivasi kerja dan komitmen afektif SDM IPTEK BRIN. Menurut Gunawan (2019) dan Darmawan (2018), metode korelasional bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat hubungan antarvariabel, baik dalam bentuk positif maupun negatif.

Penelitian ini mengkaji tiga variabel utama, yaitu komunikasi organisasi sebagai variabel bebas, serta motivasi kerja dan komitmen afektif sebagai variabel terikat. Variabel komunikasi organisasi merujuk pada konsep dari Pace dan Faules (2013) dalam Yasa (2024) dengan indikator, (1) Kualitas Media Informasi; (2) Kemudahan Akses terhadap Informasi; (3) Penyebaran Informasi; (4) Muatan atau Isi Informasi; dan (5) Keakuratan Informasi dengan memiliki 10 item pertanyaan. Variabel motivasi kerja didasarkan pada teori kebutuhan Maslow (1954) dalam Thangal (2021) dengan indikator (1) Fisiologis; (2) Kebutuhan rasa aman; (3) Kebutuhan hubungan sosial; (4) Kebutuhan pengakuan; (5) Kebutuhan aktualisasi dengan memiliki 10 item pertanyaan, sedangkan komitmen afektif mengacu pada model Meyer & Allen (2001) dalam Babaei (2024) dengan indikator (1) Memiliki makna yang mendalam secara pribadi; (2) Rasa memiliki yang kuat dengan organisasi; (3) Bangga memberitahukan hal tentang organisasi lain dengan orang lain; (4) Terikat secara emosional dengan organisasi; (5) Senang apabila dapat bekerja di organisasi sampai pensiun; (6) Senang berdiskusi mengenai organisasi dengan orang lain di luar organisasi dengan memiliki 12 item pertanyaan. Tentu peneliti menggunakan skala Likert, yang digunakan untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan tertentu. Terdapat empat pilihan jawaban, yaitu "Sangat Setuju," "Setuju," "Tidak Setuju," dan "Sangat Tidak Setuju," dengan masing-masing skor yang diberikan secara bertahap dari 1 hingga 4. Skor ini dibagi menjadi dua kategori: "*Favourable*" (positif) dan "*Unfavourable*" (negatif), yang mencerminkan pandangan responden terhadap item pernyataan yang diukur (Sugiyono & Lestari, 2021).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM IPTEK BRIN yang tersebar di berbagai lokasi kerja di luar Pulau Jawa, dengan total mobilitas tercatat sebanyak 457 individu, mencerminkan tingkat partisipasi tinggi dalam dinamika organisasi (Sugiyono & Lestari, 2021). Sampel penelitian ditentukan menggunakan rumus Slovin pada taraf signifikansi 5%, sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 214 responden (Abdullah dkk., 2022). Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik purposive sampling karena peneliti ingin memilih responden yang relevan dan memiliki pengalaman kerja di luar Homebase Unit (Darna & Herlina, 2018; Noor, 2019). Dengan kriteria responden yang dipilih adalah SDM Iptek yang pernah atau sedang berdomisili di luar *Homebase Unit*, sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Kriteria ini ditetapkan dengan pertimbangan bahwa pengalaman mereka di luar Homebase Unit dapat memberikan wawasan yang lebih luas terhadap fenomena yang diteliti.

Dalam penelitian ini, validitas dan keandalan instrumen pengukuran menjadi aspek penting untuk memastikan ketepatan data yang dikumpulkan. Validitas diuji terhadap item-item pertanyaan yang mewakili tiga variabel utama: Komunikasi Organisasi, Motivasi Kerja, dan Komitmen Afektif. Tujuan dari uji validitas ini adalah untuk menilai sejauh mana setiap item mencerminkan konstruk teoritis yang dimaksud. Hasil uji validitas diperoleh dari 30 responden dan ditampilkan dalam Tabel 1 melalui nilai korelasi empiris (r hitung) untuk masing-masing item.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Item Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Komunikasi Organisasi (X)			
Pertanyaan 1	0.683	0.314	Valid
Pertanyaan 2	0.933	0.314	Valid
Pertanyaan 3	0.810	0.314	Valid
Pertanyaan 4	0.921	0.314	Valid
Pertanyaan 5	0.771	0.314	Valid
Pertanyaan 6	0.871	0.314	Valid
Pertanyaan 7	0.870	0.314	Valid
Pertanyaan 8	0.901	0.314	Valid
Pertanyaan 9	0.842	0.314	Valid
Pertanyaan 10	0.844	0.314	Valid
Motivasi Kerja (Y1)			
Pertanyaan 11	0.888	0.314	Valid
Pertanyaan 12	0.898	0.314	Valid
Pertanyaan 13	0.943	0.314	Valid
Pertanyaan 14	0.909	0.314	Valid
Pertanyaan 15	0.845	0.314	Valid
Pertanyaan 16	0.812	0.314	Valid
Pertanyaan 17	0.894	0.314	Valid
Pertanyaan 18	0.889	0.314	Valid
Pertanyaan 19	0.880	0.314	Valid
Pertanyaan 20	0.924	0.314	Valid
Komitmen Afektif (Y2)			
Pertanyaan 21	0.884	0.314	Valid

Pertanyaan 22	0.858	0.314	Valid
Pertanyaan 23	0.936	0.314	Valid
Pertanyaan 24	0.866	0.314	Valid
Pertanyaan 25	0.935	0.314	Valid
Pertanyaan 26	0.951	0.314	Valid
Pertanyaan 27	0.974	0.314	Valid
Pertanyaan 28	0.974	0.314	Valid
Pertanyaan 29	0.956	0.314	Valid
Pertanyaan 30	0.949	0.314	Valid
Pertanyaan 31	0.896	0.314	Valid
Pertanyaan 32	0.911	0.314	Valid

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, SPSS, 2025

Seluruh item pertanyaan pada ketiga variabel yang diuji dalam penelitian ini dinyatakan valid. Untuk variabel Komunikasi Organisasi, semua dari 10 item memiliki nilai r hitung antara 0,683 hingga 0,933, yang lebih tinggi dari r tabel sebesar 0,314, sehingga dapat mengukur variabel tersebut secara sah. Pada variabel Motivasi Kerja (Y1), nilai r hitung berkisar antara 0,812 hingga 0,943, menunjukkan bahwa seluruh item valid untuk mengukur motivasi kerja. Sementara itu, pada variabel Komitmen Afektif (Y2), yang terdiri dari 12 item, seluruhnya juga memiliki nilai r hitung di atas 0,314, dengan nilai tertinggi mencapai 0,974. Selanjutnya, Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS 15 dengan metode perhitungan *Cronbach's Alpha* untuk menilai konsistensi internal dari instrumen pada tiga variabel: Komunikasi Organisasi, Motivasi Kerja, dan Komitmen Afektif. Pengukuran reliabilitas ini penting karena berpengaruh langsung terhadap validitas hasil penelitian dan memastikan bahwa alat ukur yang digunakan konsisten serta dapat diandalkan.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Komunikasi Organisasi	10	0.955	Sangat Reliabel
Motivasi Kerja	10	0.970	Sangat Reliabel
Komitmen Afektif	12	0.984	Sangat Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, SPSS, 2025

Uji reliabilitas terhadap tiga variabel penelitian Komunikasi Organisasi, Motivasi Kerja, dan Komitmen Afektif dilakukan menggunakan metode *Cronbach's Alpha*, dengan masing-masing variabel terdiri dari 10 item untuk dua variabel pertama dan 12 item untuk yang terakhir. Hasil pengujian menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,955 untuk Komunikasi Organisasi, 0,970 untuk Motivasi Kerja, dan 0,984 untuk Komitmen Afektif. Ketiga nilai tersebut tergolong dalam kategori "Sangat Reliabel," yang menandakan bahwa instrumen yang digunakan memiliki konsistensi internal yang sangat kuat dan layak digunakan dalam penelitian ini.

Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner secara daring menggunakan *google form* tentu instrumen disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian (Sugiyono & Lestari, 2021). Data primer diperoleh dari responden terpilih, sedangkan data sekunder dikumpulkan dari dokumen resmi, jurnal ilmiah, dan laporan kelembagaan sebagai bahan pendukung. Peneliti melakukan analisis

data dengan uji normalitas, uji linearitas, *Pearson Product Moment* atau *Spearman Rank* untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antara komunikasi organisasi dengan motivasi kerja dan komitmen afektif. Selain itu, analisis koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel X terhadap Y1 dan Y2 secara simultan, sehingga dapat memberikan pemahaman yang komprehensif atas dinamika internal BRIN (Ghozali, 2018)

Hasil dan Pembahasan

Komunikasi organisasi, motivasi kerja, dan komitmen afektif merupakan tiga unsur penting yang memainkan peran saling terkait dalam dinamika lingkungan organisasi. Ketiganya dipandang sebagai faktor krusial dalam membentuk perilaku kerja dan kesetiaan karyawan terhadap lembaga tempat mereka bekerja. Ketika komunikasi internal berjalan efektif, informasi dapat tersampaikan dengan baik, sehingga mampu meningkatkan semangat kerja dan keterlibatan emosional individu. Komunikasi tidak hanya menjadi sarana pertukaran pesan, tetapi juga membentuk persepsi karyawan terhadap nilai dan tujuan organisasi. Motivasi kerja yang tinggi menjadi penggerak utama karyawan untuk memberikan kinerja terbaik.

Penelitian ini menekankan pentingnya memahami hubungan antara komunikasi organisasi, motivasi kerja, dan komitmen afektif, dengan uji normalitas sebagai langkah awal untuk menilai distribusi data. Tabel 3 menampilkan hasil uji normalitas menggunakan metode *Kolmogorov-Smirnov*, yang menentukan apakah data memenuhi asumsi distribusi normal dan memengaruhi validitas serta interpretasi hasil penelitian.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas Hubungan Variabel

Hubungan Variabel	N	M	S	K	S
Komunikasi Organisasi → Motivasi Kerja	21	0	4	1	0
Komunikasi Organisasi → Komitmen Afektif	21	0	5	0	0

Komitmen	0	7	5	1
Afektif	0	6	7	6

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, SPSS, 2025

Hasil uji normalitas menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov menunjukkan bahwa terdapat dua hubungan variabel yang dianalisis, yaitu antara Komunikasi Organisasi dengan Motivasi Kerja serta dengan Komitmen Afektif. Nilai signifikansi hubungan antara Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja sebesar 0.023, yang berarti data tidak berdistribusi normal karena lebih kecil dari 0.05. Sementara itu, hubungan antara Komunikasi Organisasi dan Komitmen Afektif memiliki nilai signifikansi sebesar 0.616, sehingga data dinyatakan berdistribusi norma. Selanjutnya, untuk mengeksplorasi dinamika hubungan antar variabel dengan menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja dan komitmen afektif karyawan melalui uji linearitas.

Tabel 4 Hasil Uji Linearitas Hubungan Variabel

Hubungan Variabel	<i>Sig. Lin earity</i>	<i>Sig. Deviati on from Linearit y</i>	Interpretasi
Komunikasi Organisasi → Motivasi Kerja	< 0.000	< 0.000	Tidak Linier
Komunikasi Organisasi → Komitmen Afektif	< 0.000	< 0.000	Tidak Linier

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, SPSS, 2025

Hasil uji linearitas menunjukkan bahwa hubungan antara Komunikasi Organisasi dengan Motivasi Kerja, serta dengan Komitmen Afektif, tidak bersifat linear, yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi linearitas dan deviasi dari linearitas yang keduanya kurang dari 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap dua variabel tersebut tidak dapat dijelaskan melalui model linear, sehingga diperlukan pendekatan analisis yang mampu menangkap pola hubungan non-linear.

Tabel 5. Hasil Uji Korelasi Spearman Rank Hubungan Variabel

Hubungan Variabel	Koefisien Korelasi	Sig. (2-tailed)	Interpretasi
Komunikasi Organisasi → Motivasi Kerja	0.73	0.000	Kuat

Komunikasi Organisasi →	0.64	0.000	Kuat
Komitmen Afektif	3		
Motivasi Kerja →	0.88	0.000	Sangat Kuat
Komitmen Afektif	8		

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, SPSS, 2025

Uji korelasi Spearman Rank menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara komunikasi organisasi, motivasi kerja, dan komitmen afektif. Ketiga hipotesis didukung oleh koefisien korelasi yang kuat, yakni 0,730 untuk komunikasi organisasi dan motivasi kerja, 0,643 untuk komunikasi organisasi dan komitmen afektif, serta 0,888 untuk motivasi kerja dan komitmen afektif, semuanya dengan nilai signifikansi $p < 0,000$, yang mengindikasikan keterkaitan yang erat antar variabel dalam penelitian ini.

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Hubungan Variabel	R	R ²	Adjusted R	Significance
Komunikasi Organisasi → Motivasi Kerja	0.758	0.575	0.758	0.000
Komunikasi Organisasi → Komitmen Afektif	0.643	0.414	0.643	0.000
Motivasi Kerja → Komitmen Afektif	0.888	0.788	0.888	0.000

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, SPSS, 2025

Hubungan yang kuat antara komunikasi organisasi dan motivasi kerja, dengan koefisien korelasi 0,758, determinasi 57,5%, dan nilai signifikansi 0,000, yang menegaskan pentingnya komunikasi efektif dalam mendorong motivasi karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Aini (2023) dan Ramadanty (2016) menunjukkan komunikasi internal memiliki dampak signifikan terhadap motivasi kerja, yang didukung pula oleh temuan Risky Anis (2019) dalam konteks Kementerian Perindustrian. Temuan tersebut sejalan dengan teori komunikasi organisasi dari Pace & Faules (2013) dan konsep kebutuhan dasar menurut Maslow (1954) dalam Thangal (2021). Penelitian ini memperluas kajian ke dalam lingkungan lembaga riset pemerintah seperti BRIN, dengan hasil analisis korelasi sebesar 0,730 ($p < 0,000$) yang menunjukkan hubungan signifikan antara komunikasi organisasi dan motivasi kerja pegawai. Selain itu, penelitian ini

menelaah lima aspek komunikasi yakni media, akses, penyebaran, muatan, dan akurasi untuk memberikan gambaran lebih mendalam.

Aspek media komunikasi ditemukan sangat berpengaruh dalam membentuk motivasi kerja, menguatkan hasil studi Rahmi Aini (2023) yang menyoroti pentingnya komunikasi dua arah antara pimpinan dan staf. Media komunikasi yang efektif, baik secara digital maupun tatap muka, mampu meningkatkan pemahaman dan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan. Penelitian juga menegaskan bahwa kemudahan akses informasi mendorong transparansi, sesuai dengan temuan Ibrahim & Duku (2025), meski dengan fokus pada partisipasi pengambilan keputusan. Penyebaran informasi yang merata menciptakan rasa keadilan yang memperkuat motivasi dan komitmen afektif, seperti yang dijelaskan oleh Sipahutar Selanjutnya, isi informasi yang relevan dengan tugas dan visi organisasi memberikan arah yang jelas bagi pegawai, dan akurasi informasi menjadi kunci dalam membangun kepercayaan serta efisiensi, sebagaimana didukung oleh Valentina & Kussusanti (2025).

Penelitian juga menunjukkan bahwa kualitas media komunikasi, akses informasi, penyebaran, muatan, dan akurasi sangat berperan dalam membentuk komitmen afektif pegawai BRIN di bidang SDM Iptek. Komitmen afektif ini mengacu pada keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi, sesuai dengan definisi Meyer & Allen (2001). Berbagai studi sebelumnya seperti oleh Astika dan Firdayanti (2025), membuktikan komunikasi internal yang efektif dapat memperkuat ikatan emosional pegawai. Temuan dari organisasi publik dan swasta juga mendukung bahwa distribusi informasi yang akurat dan adil meningkatkan loyalitas karyawan (Febriani dkk., 2025). Hasil korelasi sebesar 0,643 ($p < 0,000$) mengindikasikan hubungan positif yang signifikan antara komunikasi organisasi dan komitmen afektif, menegaskan pentingnya komunikasi dalam memperkuat keterikatan emosional pegawai di institusi riset negara.

Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan kajian komunikasi organisasi dengan menghadirkan pendekatan multidimensional yang meliputi aspek media, akses, penyebaran, muatan, dan akurasi informasi dalam konteks lembaga riset pemerintah. Kebaharuan utama terletak pada eksplorasi mendalam terhadap bagaimana kelima dimensi komunikasi tersebut secara sinergis berperan tidak hanya dalam meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga membangun komitmen afektif pegawai secara simultan. Dengan mengintegrasikan teori komunikasi organisasi dan teori kebutuhan dasar serta komitmen afektif, penelitian ini memperluas cakrawala pemahaman mengenai mekanisme komunikasi yang tidak hanya bersifat instruksional, tetapi juga emosional dan sosial dalam organisasi berbasis riset. Selain itu, penelitian ini menyoroti pentingnya kualitas komunikasi internal sebagai variabel kunci yang mampu menciptakan ikatan psikologis dan loyalitas jangka panjang di antara sumber daya manusia, yang sebelumnya kurang mendapat perhatian dalam literatur yang ada. Dengan demikian, studi ini membuka perspektif baru bagi pengembangan strategi manajemen komunikasi yang lebih komprehensif dan humanistik, khususnya dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM di lingkungan riset pemerintah.

Kesimpulan

Penelitian ini memberikan wawasan penting mengenai peran komunikasi organisasi dalam memengaruhi motivasi kerja dan komitmen afektif pegawai SDM Iptek BRIN. Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu menjadi perhatian dalam pengembangan riset selanjutnya. Misalnya, fokus penelitian yang terbatas pada satu lembaga dan pendekatan kuantitatif saja mungkin tidak sepenuhnya menangkap dinamika komunikasi informal atau konteks budaya organisasi yang unik. Selain itu, variabel eksternal seperti kondisi sosial politik atau perubahan kebijakan internal BRIN juga berpotensi memengaruhi hasil yang tidak terungkap dalam studi ini. Oleh karena itu, riset selanjutnya dapat mengeksplorasi pendekatan kualitatif yang lebih mendalam dan memperluas cakupan studi ke berbagai unit di BRIN atau institusi lain untuk menguji generalisasi temuan dan menggali mekanisme komunikasi yang lebih kompleks.

Dari sisi refleksi teoritis, hasil penelitian ini memperkuat relevansi teori komunikasi organisasi Pace dan Faules serta teori motivasi Maslow dalam konteks pengelolaan SDM riset nasional seperti di BRIN. Temuan yang menunjukkan hubungan erat antara komunikasi efektif, motivasi intrinsik, dan komitmen afektif memiliki implikasi penting bagi pengembangan ilmu komunikasi organisasi, khususnya dalam ranah organisasi berbasis riset dan inovasi. BRIN sebagai lembaga strategis nasional dapat memanfaatkan hasil ini untuk membangun model komunikasi internal yang tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat ikatan psikologis pegawai terhadap institusi. Implikasi praktisnya mencakup pengembangan kebijakan komunikasi yang lebih partisipatif, transparan, dan adaptif, yang pada gilirannya mendukung terciptanya budaya organisasi yang resilien dan inovatif. Dengan demikian, studi ini tidak hanya memberikan kontribusi pada pengembangan teori komunikasi organisasi, tetapi juga menawarkan landasan strategis bagi BRIN dalam mengelola SDM yang berdaya saing dan berkomitmen tinggi terhadap misi nasional.

Referensi

- A.Smit, P., A.Smit, P. F., & Nurjanah, N. (2019). Pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan: Analisis chi square. *SOROT*, 14(1), 1–9. <https://doi.org/10.31258/sorot.14.1.1-9>
- Aini, R., & Susila, Y. (2023). The Role of Organizational Communication in Increasing Employee Work Motivation At PT. Sarana Investindo. *Jurnal Info Sains : Informatika dan Sains*, 13(02), 206–211. <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/InfoSains/article/view/2872>
- Aini, R., Susilawati, Y., Yudha, A. D. W., & Amantubillah, R. D. (2023). Peranan Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Di PT. Sarana Investindo. *ijd-demos*, 5(3). <https://doi.org/10.37950/IJD.V5I3.450>
- Anis Safitri, R., Taszya Risaldi, B., & Oktaviani, M. (2019). Pengaruh Komunikasi Internal Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Biro Humas Kementerian Perindustrian. *Jurnal Riset Komunikasi (JURKOM)*, 2(2), 157–170. <https://doi.org/10.24329/JURKOM.V2I2.63>
- Babaei, F., Nayeri, N. D., Hajibabae, F., & Sharifi, F. (2024). Investigating the Relationship between Missed/Rationed Nursing Care and Organizational Commitment in Nurses. *researchsquare.com*.
- Darmawan, D. (2018). *Metode penelitian kuantitatif*.
- Darna, N., & Herlina, E. (2018). Memilih metode penelitian yang tepat: bagi penelitian bidang ilmu manajemen. *Jurnal Ekologi Ilmu Manajemen*, 5(1), 287–292.
- Devito, J. A. (2018). *Human Communication The Basic Course*.

- Dhanya, D. (2024). *Gejolak di BRIN: Para Periset di Yogya Nego Aturan Homebase, dan Ditolak*. Tempo.co.
- Febriani, Y., Sari, Y. P., & Wiyanto, E. A. (2025). Analisis Peran Motivasi Dalam Memediasi Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Wyndam Opi Hotel Palembang. *Forbiswira Forum Bisnis dan Kewirausahaan*, 14(2), 83–100.
- Firdayanti, E., Kadir, M. A., & Jumadi, E. (2025). Pengaruh Gaya Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT. PELNI Cabang Makassar dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 18(1), 773–786.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, I. (2019). Metode penelitian kuantitatif. Retrieved June, 7, 2017.
- Hidayat, H., Anggraini, L., Ridha, M., Sami'an, S., & Swarnawati, A. (2022). Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Gaya Komunikasi Pimpinan terhadap Kinerja Pegawai PTS di Riau. *Jurnal Pustaka Komunikasi*, 5(1), 53–64. <https://doi.org/10.32509/PUSTAKOM.V5I1.1846>
- Humaizi, M. A., & Zulkarnain, I. (2024). *Pengantar ilmu komunikasi: buku ajar*. PT. Media Penerbit Indonesia.
- Hutagalung, I., & Ritonga, R. (2018). Pengaruh Iklim Komunikasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kecamatan XYZ Bekasi. *Jurnal Kajian Komunikasi*, 6(2), 204–216. <https://doi.org/10.24198/JKK.V6I2.16712>
- Ibrahim, A. A., & Duku, S. (2025). Strategi Komunikasi Organisasi Ekstrakurikuler Drumband Vincero Dalam Membangun Karakter Siswa/Siswi SMA Muhammadiyah 2 Palembang. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 2(3), 7.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harpers. <https://psycnet.apa.org/record/1955-02233-000>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2001). Organizational commitment. *Personnel psychology and human resource management: A reader for students and practitioners*, 289, 342.
- Noor, J. (2019). Metodologi penelitian. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Pace, R. W. (2013). *Komunikasi organisasi, strategi meningkatkan kinerja perusahaan*.
- Ramadanty, S., Martinus, H., & Syahdan No, J. K. (2016). Organizational Communication: Communication and Motivation in The Workplace. *Humaniora*, 7(1), 77–86. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v7i1.3490>
- Rulianti, E., & Nurpribadi, G. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 849–858.
- Sugiyono, & Lestari, P. (2021). *Metode Penelitian Komunikasi (Kuantitatif, Kualitatif, dan Cara Mudah Menulis Artikel pada Jurnal Internasional)* (Sunarto (ed.); 1). CV. Alfabeta Bandung.
- Thangal, T. T., Shafie, N. I., Yunos, N. M., Ab Hamid, M. H., Sidik, N., & Azman, H. A. (2021). Investigating Alderfer ' s Work Motivation Theory to Explore Work Burnout. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, November 2022. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v11-i11/11305>
- Valentina, N., & Kussusanti, K. (2025). Strategi Corporate Communication dalam Implementasi Budaya Perusahaan di PT Kimia Farma Apotek. *Prosiding Seminar Nasional Pemberdayaan Masyarakat (SENDAMAS)*, 4(1), 54–62.
- Yasa, M. T., Seran, G. G., Hernawan, D., & Purnamasari, I. (2024). Komunikasi Organisasi Komisi Pemilihan Umum Dalam Pemilihan Umum 2024. *urnal Governansi*, 10(April), 55–64.