



Analisis Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Motivasi Kerja di Super Radio Surabaya

Divany Salsabila^{1*}, Suryati Eko Putro², Dra. Wahyu Rochana³

¹⁻³Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Teknologi Surabaya, Indonesia

*Penulis Korespondensi: divanysalsabila12@gmail.com

Abstract. *The ongoing operational transformation of Super Radio Surabaya into a multiplatform media ecosystem triggers challenges such as technostress and dual roles that risk weakening employee work motivation. This study aims to describe and analyze the implementation of participative leadership styles and organizational communication patterns in increasing employee work motivation in the media convergence era. The research method employs a qualitative descriptive approach. The study is located at PT Radio Metro Gema Mega (Super Radio 88.5 FM Surabaya), involving 35 employees as primary informants and one Radio Manager as a key informant. Data collection techniques include passive participant observation, in-depth interviews, documentation, and digital questionnaires. The research instruments consist of interview guides and questionnaire statements. Data analysis techniques adopt the Miles, Huberman, and Saldana model, which includes data condensation, data display, and conclusion drawing. The results indicate that the participative leadership style (average 4.27) and work motivation (average 4.21) are in the "Very Good" category. Organizational communication is categorized as "Good" (average 3.97), although a "Crisis of Formality" phenomenon was discovered due to high dependency on digital media, leading to rare face-to-face coordination. In conclusion, the synergy between empowering leadership and transparent communication effectively maintains staff resilience, even though functional participation remains suboptimal due to employees' psychological barriers in expressing opinions. Suggestions include routinely restructuring formal coordination patterns and stimulating active participation through brainstorming sessions.*

Keywords: *Crisis of Formality; Media Convergence; Organizational Communication; Participative Leadership; Work Motivation.*

Abstrak. Transformasi operasional Super Radio Surabaya menjadi media multiplatform memicu tantangan technostress dan beban kerja ganda yang berisiko menurunkan motivasi kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi gaya kepemimpinan partisipatif dan pola komunikasi organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan di era konvergensi media. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian berlokasi di PT Radio Metro Gema Mega (Super Radio 88.5 FM Surabaya) dengan subjek penelitian terdiri atas 35 karyawan sebagai informan utama dan satu Manajer Radio sebagai informan kunci. Teknik pengumpulan data meliputi observasi partisipasi pasif, wawancara mendalam, dokumentasi, dan kuesioner digital sebagai pengayaan data. Instrumen penelitian berupa pedoman wawancara dan daftar pernyataan kuesioner. Teknik analisis data mengadopsi model Miles, Huberman, dan Saldana yang mencakup kondensasi, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan partisipatif (rata-rata 4,27) dan motivasi kerja (rata-rata 4,21) berada pada kategori Sangat Baik. Komunikasi organisasi berkategori Baik (rata-rata 3,97), namun ditemukan fenomena "Krisis Formalitas" akibat ketergantungan tinggi pada media digital yang menyebabkan jarang koordinasi tatap muka. Simpulannya, sinergi kepemimpinan yang memberdayakan dan komunikasi transparan efektif menjaga resiliensi staf, meski partisipasi fungsional belum optimal karena hambatan psikologis karyawan dalam berpendapat. Saran penelitian meliputi restrukturisasi pola koordinasi formal secara rutin dan stimulasi partisipasi aktif melalui sesi brainstorming.

Kata Kunci: Kepemimpinan Partisipatif; Komunikasi Organisasi; Konvergensi Media; Krisis Formalitas; Motivasi Kerja.

1. LATAR BELAKANG

Transformasi operasional PT Radio Metro Gema Mega (Super Radio 88.5 FM Surabaya) dari penyiaran FM konvensional menjadi media multiplatform (seperti superradio.id, YouTube, dan streaming) menuntut sinergi kolaboratif lintas divisi (News, IT, dan Kreatif) untuk melayani target audiens yang dinamis. Namun, di balik kemajuan teknologi

ini, muncul tantangan internal berupa tuntutan untuk selalu terhubung secara digital (constant connectivity) dan beban kerja ganda (dual roles) yang secara nyata memicu technostress serta berisiko menurunkan motivasi kerja karyawan (Handayani et al., 2026). Pekerja dihadapkan pada ketegangan emosional dan kelelahan kognitif. Padahal, dalam teori pengelolaan sumber daya, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan satu-satunya aset hidup organisasi yang memiliki perasaan, akal, dan aspirasi unik yang tidak dapat diduplikasi oleh teknologi digital manapun (Muslikhin, 2025). Kondisi tersebut diperumit oleh terbatasnya koordinasi formal antardivisi non-news di Super Radio Surabaya, di mana rapat tatap muka jarang dilakukan (sebulan sekali) dan komunikasi harian sangat bergantung pada grup WhatsApp. Ketergantungan digital ini cenderung menghasilkan diskusi ringan yang kurang mendalam, sehingga memicu fenomena "krisis formalitas" koordinasi serta risiko miskomunikasi teknis antardivisi. Kesenjangan tersebut diperparah oleh hambatan psikologis berupa kurangnya keberanian mental dari staf (didominasi usia produktif muda di bawah 25 tahun) untuk menyampaikan ide kreatif secara terbuka di forum rapat. Di tingkat eksternal, krisis motivasi internal ini juga merepresentasikan tantangan disrupti industri radio nasional, di mana durasi mendengar radio masyarakat kini hanya 32 menit per hari dengan pangsa belanja iklan radio yang sangat kecil (0,3% dari total belanja iklan nasional) di bawah tekanan persaingan dengan platform musik global seperti Spotify dan YouTube Music (Muslikhin, 2025). Oleh karena itu, implementasi gaya kepemimpinan partisipatif yang merangkul aspirasi karyawan serta komunikasi transparan menjadi solusi manajerial yang mendesak untuk menumbuhkan rasa memiliki (sense of ownership).

Kesenjangan penelitian (research gap) dalam studi ini diidentifikasi dari masih minimnya kajian kualitatif yang mengeksplorasi secara mendalam manajemen motivasi kerja di radio swasta komersial multiplatform. Mayoritas penelitian terdahulu mengenai industri penyiaran didominasi oleh pendekatan kuantitatif atau berpusat pada Lembaga Penyiaran Publik (LPP) seperti RRI (Hamandia, 2022). Terdapat perbedaan karakteristik yang fundamental antara RRI yang didukung oleh anggaran negara dengan stasiun radio swasta komersial seperti Super Radio Surabaya yang sepenuhnya bergantung pada pendapatan iklan dan fleksibilitas pasar secara mandiri. Karakteristik radio swasta yang dinamis namun memiliki keterbatasan personel dan tekanan target profitabilitas membuat strategi pengelolaan motivasi kerja menjadi lebih kompleks dan membutuhkan pemetaan kualitatif yang mendalam. Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada perumusan paradigma manajemen media yang humanis secara kualitatif untuk mengungkap "esensi makna" di balik interaksi sosial karyawan di era multiplatform. Penelitian ini mengaitkan praktik manajerial tersebut dengan pencapaian

Sustainable Development Goals (SDG 8) mengenai penyediaan lingkungan kerja yang layak, produktif, inklusif, dan aman secara psikologis demi menjamin keberlanjutan bisnis media (Vasanthan, 2025). Berdasarkan pemetaan fenomena lapangan, kajian teoritis, serta celah riset tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi gaya kepemimpinan partisipatif, menganalisis pola komunikasi organisasi di era konvergensi, serta menganalisis sinergi keduanya sebagai upaya strategis dalam memelihara dan meningkatkan motivasi kerja karyawan di Super Radio Surabaya

2. KAJIAN TEORITIS

Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Definisi & Filosofi: Menjelaskan fungsi kepemimpinan sebagai elemen esensial penggerak sumber daya organisasi. Merujuk pada konsep kepemimpinan partisipatif yang mendorong keterlibatan anggota dalam proses pengambilan keputusan agar keputusan tersebut dilaksanakan dengan komitmen tinggi (Jejen, 2020). Di era digital, gaya ini berfokus pada otonomi, berbagi kepemimpinan (shared leadership), serta pemberdayaan (empowering) staf (Cahyadi et al., 2022), serta memperkuat rasa memiliki (sense of ownership) karyawan (Wang et al., 2022). **Karakteristik & Aspek Analisis:** Menjelaskan 4 karakteristik utama (pendekatan persuasif-humanis, sense of ownership, manajemen terbuka, otonomi-diskresioner) serta 4 aspek analisis yang digunakan (keterlibatan pengambilan keputusan, pemberian dukungan/apresiasi, kualitas hubungan informal, koordinasi/komunikasi tim).

Komunikasi Organisasi

Sistem Jaringan Kerja: Organisasi didefinisikan sebagai sistem sosial kompleks yang membutuhkan arus informasi lancar antar-unit fungsional agar terhindar dari egoisme sektoral (Suryati Eko Putro et al., 2022). **Kerangka Teoretis:** Komunikasi organisasi diposisikan sebagai tahap kepemimpinan untuk memindahkan gagasan guna meminimalisir risiko miskomunikasi (miscommunication) dalam penyelesaian tugas (Cahyono, 2024); (Muwaffaq & Triyono, 2024). Selain itu, komunikasi bertindak sebagai penghubung (link) krusial antara pengambil keputusan dengan seluruh karyawan (Musheke & Phiri, 2021). **Aspek Analisis:** Meliputi penyampaian informasi kebijakan (timely delivery), keterbukaan terhadap ide/pendapat (feedback), kemudahan menerima informasi tugas, dan ketepatan penggunaan istilah koordinasi (common understanding).

Motivasi Kerja di Era Digital

Definisi & Stabilitas Energi Mental: Motivasi kerja dalam lingkungan kerja digital dipengaruhi oleh otonomi, pengembangan kompetensi teknologi, serta kebermaknaan tugas

guna memitigasi tantangan technostress (Siregar, 2020); (Handayani et al., 2026). Teori & Aspek: Mengintegrasikan Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow (Ndruru, 2023) dengan kerangka kerja modern seperti Job Demands-Resources (JD-R) Framework dan Self-Determination Theory (Handayani et al., 2026). Aspek analisis meliputi kebutuhan fisiologis/rasa aman, sosial/keterlibatan (engagement), penghargaan/makna kerja, serta aktualisasi diri/otonomi.

Penelitian Terdahulu dan Analisis Kesenjangan (Research Gap)

Tabel Penelitian Terdahulu: Menyajikan perbandingan tiga penelitian relevan dari (Saputra & Setiadi, 2023), (Hamandia, 2022), dan (Nursilawati et al, 2025). Kesenjangan Penelitian: Celah Metodologis: Menggeser dominasi penelitian kuantitatif menuju pendekatan kualitatif deskriptif model Miles, Huberman, dan Saldana untuk mengungkap "esensi makna" di balik interaksi sosial. Celah Konteks Industri: Mengisi kekosongan kajian pada radio swasta komersial multiplatform yang harus berjuang mandiri menghadapi ketatnya persaingan belanja iklan nasional (hanya 0,3%) dan beban kerja ganda, berbeda dengan radio publik (RRI) yang ditopang anggaran negara, Celah Fenomena: Membedah dampak beban kerja ganda (dual roles) penyiar yang merangkap peran teknis-kreatif terhadap stabilitas gairah kerja. Kebaruan (Novelty): Menawarkan kontribusi berupa model harmonisasi manajerial dalam ekosistem multiplatform dan kontekstualisasi pencapaian SDG 8 (pekerjaan layak) di industri radio swasta.

Proposisi Penelitian

Sesuai arahan Anda dan kaidah penelitian kualitatif, hipotesis dinyatakan dalam bentuk Proposisi Penelitian yang bersifat naratif-deskriptif (tidak tersurat secara kaku dalam kalimat tanya): Implementasi kepemimpinan partisipatif yang menyediakan ruang diskusi dan otonomi secara efektif mampu meningkatkan rasa memiliki (sense of ownership) dan motivasi kerja karyawan. Pola komunikasi organisasi yang mengintegrasikan saluran formal dan digital secara akurat berkontribusi pada terciptanya pemahaman bersama (common understanding) dan menjaga stabilitas energi kerja karyawan. Sinergi antara gaya kepemimpinan yang memberdayakan dan komunikasi yang transparan merupakan instrumen strategis untuk memicu motivasi kerja dan resiliensi staf dalam menghadapi beban kerja di industri media multiplatform.

Keterkaitan Penelitian dengan Sustainable Development Goals (SDGs)

Menghubungkan sistem kepemimpinan partisipatif dan keterbukaan komunikasi di Super Radio Surabaya dengan SDG Tujuan 8 (Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi), khususnya Target 8.5 (pekerjaan layak dan inklusivitas) dan Target 8.1 (produktivitas

berkelanjutan) (Song & Jang, 2023); (Vasanthan, 2025). Sinergi manajerial ini diposisikan sebagai strategi mitigasi terhadap beban kerja mental di era digital.

3. METODE PENELITIAN

Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini didesain menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif (Safrudin et al., 2023). Pendekatan kualitatif dipilih karena sifatnya yang humanistik, menempatkan manusia sebagai subjek utama dalam peristiwa sosial yang memiliki kebebasan berpikir serta bertindak secara alamiah (natural setting) guna menggali nilai, persepsi, dan tindakan nyata di lapangan (Safrudin et al., 2023). Kajian ini secara spesifik berfokus pada eksplorasi kedalaman makna dan dinamika perilaku manusia di dalam lingkungan ekonomi dan bisnis, yang bertujuan mengungkap konteks mendalam di balik berbagai tindakan organisasi yang tidak dapat dijelaskan semata-mata melalui prosedur statistik numerik (Lestari et al., 2025). Peneliti bertindak sebagai instrumen kunci (key instrument) yang mengamati, menafsirkan, serta membangun hubungan profesional secara langsung di lapangan (Safrudin et al., 2023).

Lokasi, Subjek, dan Informan Penelitian

Lokus penelitian ditetapkan secara sengaja (purposive) pada PT Radio Metro Gema Mega (Super Radio 88.5 FM Surabaya) yang berlokasi di Jalan Raya Kendangsari Industri No. 57, Surabaya. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada kompleksitas operasional instansi sebagai media swasta multiplatform yang mengintegrasikan radio konvensional, portal berita online superradio.id, kanal YouTube, serta berbagai platform media sosial eksternal (streaming). Kompleksitas konvergensi tersebut memicu tantangan manajerial yang unik berupa technostress dan tuntutan beban kerja ganda (dual roles) bagi karyawan, sehingga menjadikannya objek studi sosiokultural yang sangat relevan untuk membedah motivasi kerja. Penentuan informan dijalankan melalui teknik purposive sampling, yaitu strategi pemilihan sumber secara sengaja berdasarkan pertimbangan logis guna memperoleh informasi spesifik yang kaya akan substansi makna (Dede & Firmansyah, 2022). Kriteria inklusi informan dalam penelitian ini adalah karyawan aktif (tetap atau kontrak) yang memiliki masa kerja minimal enam bulan untuk menjamin pemahaman yang matang mengenai kultur koordinasi dan gaya kepemimpinan perusahaan, serta berada di bawah pengawasan langsung jajaran manajemen dengan prinsip kesukarelaan penuh (voluntary participation). Informan diklasifikasikan menjadi dua kategori utama. Pertama, informan kunci (key informant) terdiri atas satu orang Manajer Radio yang bertugas memberikan data latar belakang historis, profil, arah kebijakan

administratif, dan gambaran umum iklim kerja perusahaan. Kedua, informan utama (atau responden) terdiri atas 35 karyawan aktif lintas divisi, meliputi bidang Radio, News, IT, Humas dan Marketing, serta Tim Kreatif¹¹. Penetapan jumlah 35 karyawan ($N=35$) ini dijaga secara konsisten sebagai landasan pengisian kuesioner deskriptif tanpa mencampurkan informan kunci ke dalamnya agar menjaga ketepatan data.

Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data primer dan sekunder dilakukan secara simultan melalui empat teknik utama guna memastikan validitas silang (triangulasi) (Undari Sulung, 2024). Teknik pertama adalah observasi partisipasi pasif, di mana peneliti mengamati secara langsung perilaku nyata karyawan, bahasa non-verbal, serta kelancaran alur koordinasi harian antar-divisi di kantor tanpa terlibat dalam aktivitas teknis penyiaran. Teknik kedua adalah wawancara mendalam (in-depth interview) menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur untuk menggali secara responsif motif, hambatan psikologis, dan perasaan subjektif pimpinan maupun staf. Teknik ketiga adalah kuesioner digital berbasis skala Likert lima tingkat (Sangat Kurang, Kurang, Cukup, Baik, Sangat Baik) yang disebarkan kepada 35 responden. Kuesioner ini difungsikan sebagai instrumen pelengkap dan pengayaan data deskriptif untuk memetakan persepsi kolektif karyawan, bukan untuk pengujian hipotesis (Simamora, 2022). Teknik keempat adalah dokumentasi, yaitu menghimpun catatan resmi perusahaan seperti bagan struktur organisasi, deskripsi kerja (job description), absensi, arsip program penyiaran, serta statistik jangkauan pemirsa digital sebagai bukti otentik penguat temuan primer (Undari Sulung, 2024).

Model Penelitian dan Definisi Operasional

Model penelitian yang digunakan merepresentasikan ekosistem interaksi fungsional antara tiga fokus utama²¹. Simbol FP I merepresentasikan fokus penelitian gaya kepemimpinan partisipatif, simbol FP II melambangkan komunikasi organisasi, sedangkan simbol FP III menunjukkan motivasi kerja karyawan. Tanda panah dalam model tidak melukiskan hubungan kausal-statistik linier, melainkan menggambarkan alur sinergi tematik dan saling pengaruh secara fungsional dalam ekosistem organisasi swasta. Sinergi fungsional ini dijabarkan secara operasional ke dalam indikator yang terukur. Fokus I (Gaya Kepemimpinan Partisipatif) diukur melalui empat aspek analisis: keterlibatan dalam pengambilan keputusan (konsultasi demokratis), pemberian dukungan dan apresiasi (penghargaan performa), kualitas hubungan dan interaksi informal (kesetaraan relasi atau equal footing), serta koordinasi dan komunikasi tim (integrasi lintas fungsional) (Jejen, 2020); (Cahyadi et al., 2022); (Wang et al., 2022). Fokus II (Komunikasi Organisasi) didefinisikan

sebagai alur transmisi gagasan untuk mencegah distorsi informasi, diukur melalui aspek: penyampaian informasi kebijakan (pengiriman tepat waktu atau *timely delivery*), keterbukaan terhadap ide dan pendapat (umpan balik atau *feedback*), kemudahan menerima informasi tugas, dan ketepatan penggunaan istilah koordinasi (pemahaman bersama atau *common understanding*) (Cahyono, 2024); (Muwaffaq & Triyono, 2024); (Musheke & Phiri, 2021). Fokus III (Motivasi Kerja) diposisikan sebagai dorongan psikologis yang tecermin dari upaya memenuhi hierarki kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri, diukur melalui: kebutuhan fisiologis dan rasa aman (kelayakan fisik dan finansial), kebutuhan sosial dan keterlibatan (*engagement*), kebutuhan akan penghargaan dan makna kerja, serta aktualisasi diri dan otonomi kreatif dalam lingkungan media digital (Ndruru, 2023); (Handayani et al., 2026).

Skala Pengukuran dan Metode Analisis Data

Analisis data kualitatif mengadopsi model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana yang berjalan secara sirkuler dan berkelanjutan hingga data jenuh (Misu et al., 2023). Tahapan analisis meliputi kondensasi data (proses menyeleksi, menyederhanakan, dan mengklasifikasikan transkrip wawancara secara tematik menggunakan teknik koding), penyajian data (menyusun narasi deskriptif-analitis secara koheren disertai tabel perbandingan fungsional), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi secara reflektif berdasarkan bukti lapangan yang valid (Siti Fatimah et al., 2025); (Safrudin et al., 2023). Untuk mendukung interpretasi data kuesioner dari 35 responden, digunakan analisis deskriptif ordinal berbasis indeks skor (Sappaile, 2020). Perhitungan skor tertimbang dihitung secara kumulatif, kemudian nilai rata-rata jawaban dikonversi ke dalam lima kategori interval interpretasi: skor 1,00 hingga 1,80 dikategorikan Sangat Kurang; skor 1,81 hingga 2,60 dikategorikan Kurang; skor 2,61 hingga 3,40 dikategorikan Cukup; skor 3,41 hingga 4,20 dikategorikan Baik; dan skor 4,21 hingga 5,00 dikategorikan Sangat Baik (Sappaile, 2020).

Teknik Keabsahan dan Kredibilitas Data

Kredibilitas dan akuntabilitas ilmiah dari hasil penelitian kualitatif ini diuji menggunakan teknik keabsahan data model triangulasi (Santos et al., 2020). Triangulasi sumber diterapkan dengan membandingkan secara kritis narasi administratif pimpinan (informan kunci) dengan realitas pengalaman harian yang dirasakan oleh 35 karyawan (informan utama). Triangulasi teknik dilaksanakan dengan menyandingkan data yang diperoleh melalui instrumen kuesioner digital, transkrip wawancara mendalam, catatan lapangan hasil observasi, serta verifikasi bukti dokumenter perusahaan⁴⁶. Triangulasi waktu dilakukan dengan menghimpun data secara berkala dalam kurun waktu empat bulan guna memastikan konsistensi temuan baik dalam situasi tekanan tenggat waktu (*deadline*) siaran

yang tinggi maupun kondisi normal (Ahmed, 2024). Selain triangulasi, dipenuhi standar kualitatif terpercaya Guba (Ahmed, 2024): transferabilitas (menyediakan deskripsi rinci dan mendalam mengenai karakteristik responden dan lingkungan kerja agar dapat diaplikasikan pada konteks media penyiaran serupa), dependabilitas (membuat jejak audit atau audit trail yang mendokumentasikan seluruh proses penelitian secara ketat), serta konfirmabilitas (melakukan diskusi reflektif dengan rekan sejawat atau peer debriefing guna memastikan objektivitas temuan terbebas dari bias subjektif peneliti).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses pengumpulan data primer dan sekunder dalam penelitian kualitatif deskriptif ini dilaksanakan secara terencana selama rentang waktu lima bulan, terhitung mulai dari bulan Desember 2025 sampai dengan April 2026. Lokasi penelitian dipusatkan pada PT Radio Metro Gema Mega (Super Radio 88.5 FM Surabaya) yang berlokasi di Jalan Raya Kendangsari Industri No. 57, Surabaya. Pemilihan lokasi ini dilakukan secara sengaja (*purposive*) untuk mengamati dinamika manajerial di tengah transformasi operasional konvergensi media dari siaran radio terrestrial murni menuju ekosistem media multiplatform yang mengintegrasikan siaran FM, portal berita online *superradio.id*, kanal YouTube, serta media sosial. Pengumpulan data primer dilakukan melalui observasi partisipasi pasif secara langsung terhadap kelancaran alur koordinasi kerja, wawancara mendalam (*in-depth interview*) semi-terstruktur bersama Manajer Radio selaku informan kunci (*key informant*) dan perwakilan karyawan, serta penyebaran instrumen kuesioner digital kepada 35 responden aktif lintas divisi sebagai metode pengayaan data deskriptif untuk memetakan kecenderungan persepsi kolektif karyawan.

Gambaran Umum dan Profil Responden

Karakteristik 35 responden aktif yang menjadi dasar pengolahan data kuesioner pendukung dalam penelitian ini diklasifikasikan berdasarkan kategori usia, jenis kelamin, serta masa kerja di Super Radio Surabaya. Rekapitulasi profil karakteristik responden disajikan dalam Tabel 1 berikut, yang memisahkan secara tegas antara 35 responden kuesioner ($(N=35)$) lintas divisi dengan satu informan kunci (Manajer Radio) untuk menjamin akurasi *scoring* deskriptif.

Tabel 1. Profil Responden.

No	Karakteristik Responden	Kategori	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Usia	< 25 tahun	21	60,00%
		25–55 tahun	14	40,00%
2	Jenis Kelamin	Pria	17	48,57%
		Wanita	18	51,43%

Sumber: Data Primer Diolah (2026).

Berdasarkan Tabel 1, mayoritas pekerja di Super Radio Surabaya tergolong dalam kategori usia muda produktif di bawah 25 tahun (60,00%), didominasi oleh karyawan perempuan (51,43%), dan sebagian besar memiliki masa kerja berkisar antara 6 bulan hingga 1 tahun (77,14%). Profil ini menggambarkan dinamika industri kreatif penyiaran swasta swadaya yang sangat bergantung pada energi, adaptabilitas, serta kompetensi digital dari generasi muda untuk mengelola ekosistem multiplatform yang dinamis.

Hasil Analisis Deskriptif

Bagian ini menjabarkan rekapitulasi perhitungan distribusi frekuensi, skor tertimbang, nilai rata-rata, serta kategori interpretasi dari kuesioner pendukung untuk memetakan persepsi karyawan pada tiga fokus penelitian: Gaya Kepemimpinan Partisipatif (Fokus I), Komunikasi Organisasi (Fokus II), dan Motivasi Kerja (Fokus III).

Gaya Kepemimpinan Partisipatif (FP I)

Gaya kepemimpinan partisipatif dievaluasi melalui delapan pernyataan kuesioner yang tersebar dalam empat aspek analisis: Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan, Pemberian Dukungan dan Apresiasi, Kualitas Hubungan dan Interaksi Informal, serta Koordinasi dan Komunikasi Tim. Rekapitulasi *scoring* dan indeks kepemimpinan partisipatif dipaparkan dalam Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Rekapitulasi Gaya Kepemimpinan Partisipatif.

No	Aspek Analisis Kepemimpinan Partisipatif	Nilai Rata-rata	Indeks (%)	Kategori
1	Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan	4,39	87,80%	Sangat Baik
2	Pemberian Dukungan dan Apresiasi	4,13	82,60%	Baik
3	Kualitas Hubungan dan Interaksi Informal	4,30	86,00%	Sangat Baik
4	Koordinasi dan Komunikasi Tim	4,24	84,80%	Sangat Baik
	Rata-rata Fokus I	4,27	85,40%	Sangat Baik

Sumber: Data Primer Diolah (2026).

Hasil analisis menunjukkan bahwa secara akumulatif, gaya kepemimpinan partisipatif di Super Radio Surabaya dinilai sangat kuat, berada pada kategori Sangat Baik dengan rata-rata keseluruhan mencapai 4,27 (85,40%). Aspek Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan merupakan poin dengan penilaian tertinggi (4,39; Sangat Baik), diikuti Kualitas Hubungan dan Interaksi Informal (4,30; Sangat Baik), serta Koordinasi dan Komunikasi Tim (4,24; Sangat

Baik). Sementara itu, aspek Pemberian Dukungan dan Apresiasi dinilai relatif lebih rendah, meskipun tetap dalam kategori Baik (4,13; Baik).

Komunikasi Organisasi (FP II)

Fokus II mengukur pola komunikasi organisasi menggunakan empat aspek utama: Penyampaian dan Penerimaan Informasi Kebijakan, Keterbukaan Terhadap Ide dan Pendapat, Kemudahan Menerima Informasi Tugas, serta Ketepatan Penggunaan Istilah dan Koordinasi. Rekapitulasi *scoring* dan indeks komunikasi organisasi dipaparkan dalam Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Rekapitulasi Komunikasi Organisasi.

No	Aspek Analisis Komunikasi Organisasi	Nilai Rata-rata	Indeks (%)	Kategori
1	Penyampaian dan Penerimaan Informasi Kebijakan	4,23	84,60%	Sangat Baik
2	Keterbukaan Terhadap Ide dan Pendapat	4,34	86,80%	Sangat Baik
3	Kemudahan Menerima Informasi Tugas	4,20	84,00%	Baik
4	Ketepatan Penggunaan Istilah dan Koordinasi	3,11	62,20%	Cukup
	Rata-rata Fokus II	3,97	79,40%	Baik

Sumber: Data Primer Diolah (2026).

Secara keseluruhan, pola komunikasi organisasi berada pada kategori Baik dengan rata-rata kumulatif sebesar 3,97 (79,40%). Meskipun demikian, terdapat variasi nilai yang sangat kontras di antara aspek-aspek penyusunnya. Aspek Keterbukaan Terhadap Ide dan Pendapat mencatat skor tertinggi (4,34; Sangat Baik), diikuti Penyampaian Informasi Kebijakan (4,23; Sangat Baik), dan Kemudahan Menerima Informasi Tugas (4,20; Baik). Namun, aspek Ketepatan Penggunaan Istilah dan Koordinasi berada pada titik kritis terendah dengan rata-rata hanya 3,11 (Cukup), yang disebabkan oleh rendahnya konsistensi pelaksanaan forum diskusi atau rapat evaluasi formal internal (skor rata-rata item 2,11; Kurang).

Motivasi Kerja Karyawan (FP III)

Fokus III mengukur tingkat motivasi kerja karyawan melalui empat dimensi kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri. Rekapitulasi *scoring* dan indeks motivasi kerja disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Rekapitulasi Motivasi Kerja.

No	Aspek Analisis Motivasi Kerja Karyawan	Nilai Rata-rata	Indeks (%)	Kategori
1	Kebutuhan Fisiologis dan Rasa Aman	4,21	84,20%	Sangat Baik
2	Kebutuhan Sosial dan Keterlibatan (<i>Engagement</i>)	4,21	84,20%	Sangat Baik
3	Kebutuhan akan Penghargaan dan Makna Kerja	4,21	84,20%	Sangat Baik
4	Aktualisasi Diri dan Otonomi	4,19	83,80%	Baik
	Rata-rata Fokus III	4,21	84,20%	Sangat Baik

Sumber: Data Primer Diolah (2026).

Hasil pengolahan data kuesioner menunjukkan motivasi kerja karyawan Super Radio Surabaya secara umum berada pada kategori Sangat Baik dengan nilai rata-rata keseluruhan mencapai 4,21 (84,20%). Tiga dimensi utama—Kebutuhan Fisiologis dan Rasa Aman,

Kebutuhan Sosial dan Keterlibatan, serta Kebutuhan akan Penghargaan dan Makna Kerja—memperoleh nilai rata-rata yang sama tinggi, yaitu 4,21 (Sangat Baik). Sementara dimensi Aktualisasi Diri dan Otonomi memperoleh rata-rata sedikit lebih rendah, yaitu 4,19 (Baik), namun tetap menunjukkan tingkat gairah kerja yang memuaskan.

Pembahasan Temuan dan Sinergi Organisasi

Analisis Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Implementasi gaya kepemimpinan partisipatif di Super Radio Surabaya menempatkan pimpinan sebagai fasilitator yang mengedepankan prinsip otonomi, berbagi kekuasaan (*shared leadership*), dan pemberdayaan (*empowering*) di era digital sesuai dengan konseptualisasi Jejen (2020), Cahyadi et al. (2022), dan Wang et al. (2022). Hasil integrasi data kuesioner dan wawancara mendalam menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif yang diterapkan telah berhasil secara struktural melalui penyediaan ruang diskusi yang terbuka. Namun, secara fungsional ditemukan kesenjangan psikologis yang unik. Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer Radio, tidak semua karyawan memiliki keberanian mental untuk menyampaikan ide kritis atau saran kreatif secara terbuka saat rapat koordinasi, sehingga sebagian besar staf cenderung memilih bersikap pasif dan sekadar mengikuti keputusan mayoritas forum. Hal ini menunjukkan adanya hambatan psikologis di mana pimpinan perlu melangkah melampaui sekadar "menyediakan forum" menuju upaya aktif "menstimulasi" keberanian berpendapat staf muda. Kelebihan utama gaya partisipatif pimpinan di Super Radio Surabaya adalah penciptaan posisi yang setara (*equal footing*) dan suasana kekeluargaan yang kental di kantor. Filosofi nama "Super" diinternalisasikan oleh pimpinan bukan hanya sebagai kekuatan bisnis, melainkan komitmen untuk menjadi "teman super" bagi seluruh anggota organisasi (Jejen, 2020). Hal ini melahirkan kepercayaan (*trust*) dan loyalitas karyawan yang tinggi, sehingga mengurangi kekakuan hierarki manajerial dan mempermudah konsultasi demokratis saat terjadi hambatan operasional teknis di lapangan.

Pola Komunikasi Organisasi dan Fenomena Krisis Formalitas

Pola komunikasi organisasi di Super Radio Surabaya mencerminkan transmisi informasi yang berorientasi pada akurasi pesan guna meminimalisir risiko miskomunikasi (*misscommunication*) dalam penyelesaian tugas di era digital (Cahyono, 2024; Muwaffaq & Triyono, 2024). Sistem komunikasi *top-down* untuk kebutuhan instruksi kerja harian berjalan sangat lancar secara *real-time* melalui grup WhatsApp karena faktor kepraktisan dan kecepatan akses digital. Hal ini didukung oleh keterbukaan pimpinan yang dinilai sangat tinggi (4,34; Sangat Baik) dalam menerima masukan (*feedback*) secara individual. Namun, penelitian ini berhasil mengidentifikasi anomali penting berupa fenomena "krisis formalitas" koordinasi.

Terjadi kesenjangan frekuensi rapat yang tajam antara divisi penyiaran berita (News) yang rutin melakukan rapat dengan divisi non-berita (IT, Kreatif, Humas, dan Marketing) yang frekuensi koordinasi formal tatap mukanya sangat rendah, bahkan cenderung hanya sekali dalam sebulan. Data kuesioner memperkuat temuan ini pada indikator konsistensi forum diskusi atau rapat internal secara berkala yang berada pada kategori Kurang (rata-rata skor 2,11). Ketergantungan berlebih pada grup WhatsApp memang praktis, tetapi hanya membuahkan komunikasi yang bersifat "diskusi ringan" tanpa kedalaman evaluasi teknis yang mendalam (Musheke & Phiri, 2021). Akibatnya, efisiensi digital tersebut berisiko menimbulkan distorsi informasi, kesalahpahaman teknis antardivisi, serta kejenuhan kognitif karyawan dalam jangka panjang. Hal ini konsisten dengan studi terdahulu dari Hamandia (2022) pada RRI Palembang yang membuktikan bahwa efisiensi penyampaian pesan harus tetap diimbangi dengan stabilitas koordinasi formal tatap muka demi membangun kesepahaman yang utuh (*common understanding*).

Stabilitas Motivasi Kerja dalam Lingkungan Multiplatform

Motivasi kerja karyawan di era digital dipahami sebagai manifestasi dari otonomi, pemberdayaan psikologis, serta pemenuhan hierarki kebutuhan Maslow di bawah kondisi yang dimediasi teknologi (Ndruru, 2023; Handayani et al., 2026). Stabilitas gairah kerja karyawan Super Radio Surabaya berada pada tingkat Sangat Baik (4,21) yang dipicu oleh keberhasilan pimpinan dalam memenuhi kebutuhan dasar profesional. Pada aspek kebutuhan fisiologis dan rasa aman (4,21; Sangat Baik), kepuasan karyawan didukung oleh pemberian imbalan yang transparan dan berbasis performa operasional. Temuan wawancara mengungkap adanya kebijakan pemberian apresiasi berupa penambahan jam siar bagi penyiar kompeten dan penambahan jam liputan bagi staf berdedikasi tinggi yang berdampak langsung pada peningkatan penghasilan tambahan (kenaikan *fee*) karyawan swasta. Kebijakan ini dinilai sangat efektif untuk menjaga resiliensi staf yang memikul beban kerja ganda (*dual roles*) di era konvergensi. Selain itu, otonomi kreatif dan investasi kapasitas intelektual yang difasilitasi perusahaan melalui keikutsertaan dalam seminar maupun pelatihan kompetensi digital terbukti efektif dalam memitigasi kecemasan adaptasi media baru (*technostress*) serta kelelahan kognitif (Handayani et al., 2026). Dengan terpenuhinya kebutuhan sosial, rasa aman, penghargaan, dan otonomi tersebut, karyawan memiliki keterikatan emosional (*engagement*) yang kuat untuk menyumbangkan kontribusi terbaik bagi perusahaan.

Sintesis Sinergi Kepemimpinan dan Komunikasi

Pola keterkaitan yang ditemukan di lapangan antara ketiga fokus penelitian bukanlah hubungan sebab-akibat statistik yang linier, melainkan hubungan sinergis-tematik yang saling

melengkapi di dalam ekosistem organisasi. Kepemimpinan partisipatif pimpinan yang menyediakan otonomi, dukungan, serta interaksi kekeluargaan bertindak sebagai fondasi utama pemberdayaan staf. Kondisi ini didukung oleh kecepatan alur komunikasi digital harian yang mempercepat distribusi informasi tugas harian dan kebijakan, sehingga secara sinergis memicu pemenuhan hierarki kebutuhan dasar, keterlibatan (*engagement*), pengakuan, hingga aktualisasi diri staf media. Sinergi manajerial ini terbukti efektif dalam menjaga stabilitas energi psikologis dan motivasi kerja karyawan di tengah beban kerja yang tinggi.

Implikasi Penelitian

Implikasi Teoritis

Secara teoretis, penelitian kualitatif ini memberikan kontribusi bagi pengembangan literatur Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya di industri media swasta multiplatform. Pertama, penelitian ini memvalidasi teori kepemimpinan partisipatif Jejen (2020) dan Wang et al. (2022) dengan membuktikan bahwa pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan tetap menjadi instrumen paling tangguh untuk memperkuat komitmen dan rasa memiliki (*sense of ownership*) staf di tengah disrupsi teknologi digital. Kedua, temuan mengenai fenomena "efisiensi digital vs krisis formalitas" merekonstruksi teori komunikasi organisasi (Cahyono, 2024; Muwaffaq & Triyono, 2024; Musheke & Phiri, 2021) dengan memberikan pembuktian bahwa kecepatan transmisi informasi harian melalui grup WhatsApp tidak secara otomatis menghasilkan kedalaman koordinasi yang berkualitas. Untuk menghasilkan pemahaman bersama (*common understanding*) yang menyeluruh, efisiensi saluran digital wajib dikombinasikan secara seimbang dengan stabilitas pertemuan formal tatap muka. Ketiga, penelitian ini mengonfirmasi relevansi Teori Kebutuhan Maslow (Ndruru, 2023) dalam konteks digital, di mana otonomi kreatif serta pengembangan kapasitas intelektual staf diposisikan sebagai variabel penentu mitigasi *technostress* bagi pekerja industri kreatif modern.

Implikasi Praktis

Berdasarkan temuan di lapangan, terdapat beberapa implikasi praktis berupa rekomendasi strategis bagi pihak manajemen PT Radio Metro Gema Mega (Super Radio Surabaya): Restrukturisasi Pola Koordinasi Formal: Manajemen perlu menginisiasi restrukturisasi pola koordinasi formal dengan menetapkan jadwal rapat tatap muka rutin (minimal dua minggu sekali) untuk seluruh divisi. Hal ini penting agar koordinasi tidak hanya bertumpu pada diskusi ringan di grup WhatsApp, melainkan mencapai tahap evaluasi teknis yang mendalam guna meminimalisir risiko miskomunikasi lintas divisi fungsional (News, IT, dan Kreatif). Strategi Stimulasi Partisipasi Aktif: Untuk menstimulasi partisipasi aktif staf

muda (usia < 25 tahun mendominasi sebesar 60%) yang memiliki hambatan psikologis atau kurang berani bersuara di rapat formal, pimpinan disarankan menerapkan pendekatan *pre-meeting briefing* (briefing awal). Sistem ini dijalankan dengan mendistribusikan tema besar rapat beserta pertanyaan pemantik minimal 1 hingga 2 hari sebelum rapat melalui WhatsApp, sehingga memberikan waktu bagi karyawan untuk menyusun rancangan ide secara tertulis terlebih dahulu. Selain itu, pimpinan dapat memfasilitasi kotak saran digital anonim (*anonymous feedback*) seperti *Google Form* sebelum rapat, serta menggunakan metode diskusi bergilir (*round-robin*) yang suportif saat rapat berlangsung untuk memicu kepercayaan diri staf. Optimalisasi Sistem Penghargaan Berbasis Performa: Manajemen perlu mempertahankan sistem penghargaan berbasis performa yang transparan (penambahan jam siar/liputan yang berimplikasi pada kenaikan *fee*) serta program investasi kapasitas intelektual karyawan lewat pelatihan penyiaran dan keredaksian modern secara berkelanjutan guna terus mereduksi kejenuhan emosional staf di era multiplatform.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Implementasi gaya kepemimpinan partisipatif (rata-rata 4,27; Sangat Baik) dan motivasi kerja (rata-rata 4,21; Sangat Baik) di Super Radio Surabaya terbukti efektif membangun lingkungan kerja yang terbuka, aman, dan berdaya melalui otonomi kreatif serta skema insentif berbasis performa. Kendati demikian, partisipasi fungsional staf muda (<25 tahun) belum optimal akibat hambatan psikologis dalam berpendapat yang diperberat oleh belum adanya pembagian agenda rapat lebih awal. Di sisi lain, pola komunikasi organisasi (rata-rata 3,97; Baik) sangat efisien dalam distribusi instruksi harian via grup WhatsApp, namun memicu fenomena "Krisis Formalitas" akibat jaranganya rapat tatap muka lintas divisi yang berisiko menimbulkan miskomunikasi teknis dalam jangka panjang. Guna mengatasi kendala tersebut, manajemen disarankan merestrukturisasi rapat koordinasi formal secara rutin dan menerapkan sistem *pre-meeting agenda briefing* melalui WhatsApp 1–2 hari sebelum pertemuan fisik untuk memberikan persiapan kognitif bagi staf muda. Selain itu, skema insentif berbasis penambahan jam siar/liputan dan pelatihan digital perlu dipertahankan guna menekan kejenuhan kognitif. Penelitian ini memiliki keterbatasan sebagai studi kasus kualitatif tunggal dengan 35 responden selama lima bulan. Peneliti selanjutnya disarankan melakukan studi komparatif pada radio swasta sejenis, menguji secara kuantitatif dengan populasi lebih luas, atau mengeksplorasi dampak *technostress* dan beban kerja ganda terhadap kesehatan mental karyawan.

DAFTAR REFERENSI

- Ahmed, S. K. (2024). The pillars of trustworthiness in qualitative research. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 2, 100051. <https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2024.100051>
- Cahyadi, A., Marwa, T., Hågen, I., Siraj, M. N., Santati, P., Poór, J., & Szabó, K. (2022). Leadership styles, high-involvement human resource management practices, and individual employee performance in small and medium enterprises in the digital era. *Economies*, 10(7). <https://doi.org/10.3390/economies10070162>
- Cahyono, M. R. (2024). Pengaruh motivasi kerja dan komunikasi dalam organisasi terhadap kinerja karyawan. 3(4), 1113–1124. <https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.4.16>
- Dede, & Firmansyah, D. (2022). Teknik pengambilan sampel umum dalam metodologi. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Holistik (JIPH)*, 1(2), 85–114. <https://doi.org/10.55927/jiph.v1i2.937>
- Hamandia. (2022). Strategi komunikasi organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan RRI Palembang. *Hamandia*, 3(1), 33–40. <https://doi.org/10.53429/jkis.v3i1.423>
- Handayani, N., Febriyanti, S., & Pradana, M. S. (2026). Work motivation and employee engagement in digital work environments: A systematic literature review. 14(1), 141–152. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v14i1.4790>
- Jejen, L. (2020). Peran gaya kepemimpinan partisipatif dan keterlibatan kerja terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen & Bisnis Jayakarta*, 1(2). <https://doi.org/10.53825/jmbjayakarta.v2i1.34>
- Lestari, Sopiana, Maemunah, & Putro. (2025). *Metode penelitian kualitatif* (Vol. 32, Issue 3).
- Misu, L., Salim, S., & Saputra, H. N. (2023). Profile of the use of mathematics learning media for strengthening numerical learning in senior high schools in Kendari City. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 15(1), 1018–1025. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v15i1.2804>
- Musheke, M. M., & Phiri, J. (2021). The effects of effective communication on organizational performance based on the systems theory. *Open Journal of Business and Management*, 9(2), 659–671. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92034>
- Muslikhin, M. (2025). Future of radio broadcasting and audience behavior in streaming and apps. *Jurnal Pustaka Komunikasi*, 8(1), 239–249. <https://doi.org/10.32509/pustakom.v8i1.5162>
- Muwaffaq, S. R., & Triyono, A. (2024). Pengaruh komunikasi organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja dosen dan tenaga kependidikan Universitas Muhammadiyah Surakarta. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 8(1), 85–104. <https://doi.org/10.30596/ji.v8i1.16874>
- Ndruru. (2023). The implementation of Abraham Maslow's hierarchy motivation theory in increasing employee spirit of PT. Nutrihub. 7, 552–565. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i1.6097>
- Nursilawati, U., et al. (2025). Pengaruh kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja terhadap inovasi karyawan. *Jurnal SARAQ OPAT*, VIII(118), 57–63.

- Safrudin, R., Zulfamanna, Kustati, M., & Sepriyanti, N. (2023). Penelitian kualitatif. *Journal of Social Science Research*, 3(2), 1–15.
- Santos, K. da S., Ribeiro, M. C., de Queiroga, D. E. U., da Silva, I. A. P., & Ferreira, S. M. S. (2020). The use of multiple triangulations as a validation strategy in a qualitative study. *Ciencia & Saude Coletiva*, 25(2), 655–664. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020252.12302018>
- Sappaile, B. I. (2020). Pembobotan butir pernyataan dalam bentuk. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 064, 1–8.
- Saputra, Y. D., & Setiadi, Y. W. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, kerjasama tim dan komunikasi terhadap motivasi kerja di PT. BSP Cabang Air Muring. (*JEMS*) *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains*, 4(1), 269–279. <https://doi.org/10.36085/jems.v4i1.4506>
- Simamora, B. (2022). Skala Likert, bias penggunaan dan jalan keluarnya. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 84–93. <https://doi.org/10.46806/jman.v12i1.978>
- Siregar, L. Y. S. P. P. I. A. U. D. F. T. dan I. K. I. A. I. N. P. (2020). Jurnal motivasi sebagai pengubahan perilaku Lis Yulianti Syafrida Siregar Prodi Pendidikan Islam Anak Usia Dini Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Padangsidimpuan. *Forum Paedagogik*, 11(2), 81–97. <https://doi.org/10.24952/paedagogik.v12i2.3156>
- Siti Fatimah, Sarwi Sarwi, Suharto Linuwih, & Novi Ratna Dewi. (2025). Facilitating students' scientific reasoning skills and sustainability literacy in higher education—Needs analysis and suggested model. *International Journal of Scientific Multidisciplinary Research*, 3(5), 691–710. <https://doi.org/10.55927/ijsmr.v3i5.261>
- Song, J., & Jang, C. H. (2023). Unpacking the sustainable development goals (SDGs) interlinkages: A semantic network analysis of the SDGs targets. *Sustainable Development*, 31(4), 2784–2796. <https://doi.org/10.1002/sd.2547>
- Suryati Eko Putro, Drs. Lukman Hakim, SE, SH, MM, M. S., & 2022. (2022). *Teori organisasi*.
- Undari Sulung, M. M. (2024). Jurnal Edu Research Indonesian Institute for Corporate Learning and Studies (IICLS) page 25. *Jurnal Edu Research: Indonesian Institute for Corporate Learning and Studies (IICLS)*, 5(2), 28–33.
- Vasanthan. (2025). “Decent work and economic growth” (SDG 8) and HRM. *The Elgar Companion to Human Resource Management Beyond the Sustainable Development Goals*, 23, 88–100. <https://doi.org/10.4337/9781035308729.00016>
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>