BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan dipahami sebagai sebuah seni yang usianya setua keberadaan manusia di bumi dan telah dipraktikkan di sepanjang sejarah peradaban sebagai upaya universal untuk mencapai tujuan bersama. Dalam ranah manajemen organisasi, kepemimpinan menempati posisi sebagai fungsi fundamental yang bertindak sebagai titik sentral serta penentu kebijakan atas seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan (Andrew Andrean Frasta et al., 2024). Secara substansial, kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang atau sekelompok orang dalam mempengaruhi individu lain agar bersedia bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas guna mencapai tujuan yang diinginkan melalui pemberian dorongan, motivasi, dan semangat. Proses ini melibatkan hubungan timbal balik yang dinamis antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin, di mana pemimpin diharapkan mampu mengarahkan, membimbing, dan mengawasi berbagai aktivitas yang dikerjakan oleh bawahan (Andrew Andrean Frasta et al., 2024).

Eksistensi kepemimpinan di dalam tata kelola manajemen merupakan unsur esensial untuk menggerakkan semua sumber daya yang tersedia, baik sumber daya manusia (human resource) maupun sumber daya non-manusia (*non-human resource*) (Andrew Andrean Frasta et al., 2024). Sebagai sebuah proses pengaruh sosial, kepemimpinan memungkinkan timbulnya dukungan serta bantuan dari orang lain dalam pemenuhan tugas bersama. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, memberikan arah yang jelas, dan menginspirasi karyawan untuk melampaui standar kinerja yang biasa mereka lakukan (Anshori et al., 2023). Oleh karena itu, keberhasilan pimpinan dalam menjalankan fungsi-fungsi manajerialnya menjadi kunci utama bagi organisasi untuk terus bertahan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif, terutama karena sumber daya manusia adalah satu-satunya aset yang memiliki akal, perasaan, dan karya yang tidak dapat ditiru (Suryati Eko Putro et al., 2023).

Dalam menjalankan fungsinya, seorang pemimpin dituntut untuk memiliki sejumlah keterampilan kunci, yaitu keterampilan teknis (*technical skill*) yang berkaitan dengan pengetahuan proses tertentu, keterampilan manusiawi (*human skill*) untuk membangun kerja tim yang solid, serta keterampilan konseptual (*conceptual skill*) untuk

perencanaan jangka panjang. Selain keterampilan tersebut, kepemimpinan mencakup tiga peran strategis: peran antarpribadi sebagai figur simbolis dan motivator, peran informasional dalam memantau dan menyebarluaskan informasi organisasi, serta peran pengambil keputusan dalam merumuskan solusi dan mengelola sumber daya (Anshori et al., 2023). Berbagai tipe kepemimpinan pun muncul sebagai cerminan karakter pimpinan, mulai dari tipe otoritas yang berbasis kekuasaan mutlak, tipe paternalistik yang bersifat melindungi seperti sosok bapak, tipe kharismatik yang mengandalkan daya tarik energi yang luar biasa, tipe demokratis yang menghargai potensi individu, hingga tipe militeristis yang mengutamakan sistem komando dan disiplin kaku (Mattayang, 2019).

Gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan norma perilaku yang dirancang untuk mempengaruhi orang lain guna memaksimalkan kinerja organisasi, yang pilihannya sangat bergantung pada karakter pribadi pimpinan serta kebutuhan iklim kerja (Andrew Andrean Frasta et al., 2024). Terdapat beragam variasi gaya yang berkembang, seperti gaya delegatif yang memberikan kebebasan bagi bawahan, gaya birokratis yang kaku pada prosedur, hingga gaya visioner yang berfokus pada pemberian makna melalui visi yang jelas (Mattayang, 2019). Di tengah dinamisnya perubahan industri media yang menuntut kecepatan adaptasi dan inovasi berkelanjutan, penggunaan gaya kepemimpinan yang bersifat satu arah atau otoriter sering kali menghambat kreativitas staf. Oleh sebab itu, diperlukan sebuah pendekatan manajerial yang lebih terbuka dan kolaboratif melalui gaya kepemimpinan partisipatif, yang memberikan ruang bagi karyawan untuk terlibat aktif dalam pengambilan keputusan guna meningkatkan rasa memiliki dan motivasi kerja di tengah tantangan konvergensi digital.

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Partisipatif

Menurut (Jejen, 2020), gaya kepemimpinan partisipatif adalah gaya yang menunjukkan upaya nyata seorang pemimpin untuk mendorong dan memfasilitasi keterlibatan orang lain dalam proses pengambilan keputusan-keputusan penting dalam organisasi. Kepemimpinan ini memandang bahwa pelibatan anggota dalam proses pengambilan keputusan sangat krusial agar keputusan tersebut mendapatkan persetujuan dan dapat dilaksanakan dengan komitmen tinggi oleh seluruh tim (Jejen, 2020). Secara filosofis, pimpinan partisipatif menganut prinsip bahwa pemimpin ada untuk bawahan, sehingga bawahan selalu diminta untuk berpartisipasi memberikan informasi, saran, dan pertimbangan melalui sistem manajemen terbuka (*open management*) (Jejen, 2020).

Sejalan dengan pandangan tersebut, (Cahyadi et al., 2022) menekankan bahwa dalam konteks era digital, kepemimpinan harus berkembang menjadi agen perubahan yang mengadopsi gaya untuk melayani (*servant*), berbagi (shared leadership), dan memberdayakan (*empowering*). Kepemimpinan partisipatif di era ini dimaknai sebagai kemampuan pemimpin untuk memberikan otonomi dan diskresi kepada anggota tim untuk membuat keputusan serta melakukan tindakan secara mandiri (Cahyadi et al., 2022). Keberhasilan gaya ini tercermin melalui adanya kredibilitas pimpinan, kompetensi, komunikasi yang lancar, koordinasi yang solid, serta partisipasi aktif dari seluruh karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif bukan hanya soal berbagi wewenang, tetapi juga tentang membangun hubungan interaktif yang mampu menyelaraskan kepentingan organisasi dengan aspirasi pribadi karyawan (Cahyadi et al., 2022).

Melengkapi perspektif di atas, (Wang et al., 2022) mendefinisikan kepemimpinan partisipatif sebagai bentuk kepemimpinan demokratis yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan manajemen organisasi, dengan tujuan untuk secara efektif meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) karyawan. Wang menjelaskan bahwa gaya ini berupaya mengintegrasikan tujuan pribadi karyawan ke dalam tujuan organisasi secara aktif. Lebih lanjut, Wang menekankan bahwa inti dari kepemimpinan ini adalah berbagi kekuasaan pengambilan keputusan dan berkonsultasi sepenuhnya dengan karyawan untuk bersama-sama menangani masalah pekerjaan.

Menurut (Wang et al., 2022), kepemimpinan partisipatif merupakan serangkaian perilaku pemimpin yang mempromosikan partisipasi bawahan dengan cara memberikan mereka tingkat kekuasaan diskresioner (*discretionary powers*) tertentu, informasi yang efektif, sumber daya lainnya, serta perhatian dan dorongan. Hal ini memastikan bahwa karyawan telah dikonsultasikan secara cukup sebelum keputusan final diambil untuk memecahkan masalah kerja bersama-sama. Karakteristik utama yang membedakan gaya ini adalah keterbukaan dan pemberdayaan karyawan dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

2.1.2 Karakteristik Kepemimpinan Partisipatif

Berdasarkan sintesis pemikiran Jejen (2020), Cahyadi (2022), dan Wang (2022) terdapat beberapa karakteristik utama yang membedakan kepemimpinan partisipatif dengan model kepemimpinan lainnya:

1. Pendekatan Persuasif dan Humanis: Pemimpin melaksanakan tugas kepemimpinannya secara persuasif, bukan dengan paksaan. Hal ini dilakukan untuk menciptakan kerja sama yang serasi dan menumbuhkan loyalitas serta partisipasi aktif dari bawahan (Jejen, 2020). (Wang et al., 2022) menambahkan bahwa dalam pendekatan ini, pemimpin memberikan perhatian dan dorongan (*care and encouragement*) yang nyata kepada bawahan untuk memfasilitasi partisipasi mereka
2. Menciptakan Rasa Memiliki (*Sense of Ownership*): Melalui pelibatan dalam keputusan, pemimpin memotivasi bawahan agar mereka merasa ikut memiliki perusahaan (Jejen, 2020). Karakteristik ini menciptakan tanggung jawab kolektif di mana karyawan merasa bahwa kesuksesan organisasi adalah kesuksesan mereka juga (Nursilawati et al, 2025). Meurut (Wang et al., 2022), melibatan ini bertujuan meningkatkan rasa memiliki secara efektif dengan mengintegrasikan tujuan pribadi karyawan ke dalam tujuan organisasi secara aktif.
3. Manajemen Terbuka (*Open Management*): Pemimpin partisipatif sangat mengandalkan keterbukaan informasi. Setiap anggota memiliki akses terhadap informasi yang relevan dengan tugas mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan dan kredibilitas pimpinan di mata staf (Jejen, 2020).
4. Pemberdayaan dan Otonomi: Pemimpin bertindak untuk mengurangi perasaan tidak berdaya pada karyawan dengan mendelegasikan otoritas dan pengaruh. Hal ini mencakup pemberian kesempatan kepada individu untuk melangkah maju memimpin dalam situasi tertentu (*shared leadership*) (Cahyadi et al., 2022).
5. Pemberdayaan dan Kekuasaan Diskresioner: Pemimpin bertindak untuk mengurangi perasaan tidak berdaya pada karyawan dengan mendelegasikan otoritas dan pengaruh (Cahyadi et al., 2022). Hal ini mencakup pemberian otonomi dan diskresi kepada anggota tim untuk membuat keputusan serta melakukan tindakan secara mandiri. (Wang et al., 2022) menyebutkan bahwa hal ini dilakukan dengan memberikan tingkat kekuasaan diskresioner (discretionary powers) tertentu kepada bawahan agar mereka dapat menangani masalah pekerjaan secara bersama-sama.

Berdasarkan berbagai definisi para ahli di atas, bisa disimpilkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif merupakan pendekatan manajerial yang memposisikan pemimpin sebagai fasilitator dalam membangun sistem manajemen terbuka (*open*

management). Inti dari fokus penelitian ini bukan sekadar berbagi wewenang, melainkan upaya nyata untuk memberikan otonomi dan kekuasaan diskresioner kepada karyawan guna menumbuhkan rasa memiliki (*sense of ownership*) yang mendalam. Dalam konteks media digital, kepemimpinan ini menjadi instrumen pemberdayaan (*empowering*) yang menyelaraskan aspirasi individu dengan visi transformatif organisasi

2.1.3 Aspek Analisis Kepemimpinan Partisipatif

Untuk mengukur sejauh mana penerapan gaya kepemimpinan partisipatif di suatu instansi seperti Super Radio Surabaya, maka aspek analisis yang digunakan merujuk pada teori Jejen (2020), Cahyadi (2022) dan Wang (2022) sebagai berikut:

1. Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan: aspek analisis ini mengukur sejauh mana pimpinan mendorong dan memfasilitasi partisipasi karyawan dalam mendiskusikan masalah penting serta melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan manajerial. Hal ini selaras dengan prinsip bahwa keputusan yang diambil bersama akan lebih mudah disetujui dan dilaksanakan oleh tim (Jejen, 2020). lalu aspek analisis ini diperkuat lagi dengan menekankan pentingnya konsultasi penuh agar pemimpin dan bawahan dapat menangani masalah pekerjaan secara bersama-sama sebelum keputusan final diambil (Wang et al., 2022).
2. Pemberian Dukungan dan Apresiasi: aspek analisis ini merujuk pada upaya pimpinan dalam memberikan dorongan, motivasi, dan pujian secara terbuka kepada karyawan yang telah bekerja keras dan menunjukkan prestasi (Jejen, 2020). Pimpinan juga bertindak memberikan layanan yang menunjang peningkatan kredibilitas dan kompetensi kerja bawahan (Cahyadi et al., 2022). Menurut (Wang et al., 2022), dukungan ini harus mencakup pemberian perhatian (*care*), serta penyediaan sumber daya lainnya yang mendukung karyawan selama proses kerja berlangsung
3. Kualitas Hubungan dan Interaksi Informal: Mengukur terciptanya suasana kerja yang transparan melalui interaksi informal yang rileks antara atasan dan bawahan. Hubungan yang didasari rasa saling mempercayai dan persahabatan ini bertujuan untuk menumbuhkan loyalitas serta rasa memiliki (*sense of ownership*) karyawan terhadap perusahaan (Jejen, 2020).

4. Koordinasi dan Komunikasi Tim: aspek analisis ini berfokus pada kemampuan pimpinan dalam membangun koordinasi tim yang solid, baik secara formal maupun informal. Di era digital, kelancaran komunikasi dan koordinasi antar divisi kreatif serta teknis menjadi prasyarat utama agar pimpinan dapat berfungsi sebagai agen perubahan yang memberdayakan (*empowering*) stafnya (Cahyadi et al., 2022). (Wang et al., 2022) menjelaskan bahwa koordinasi ini dimungkinkan melalui berbagi kekuasaan pengambilan keputusan dan pemberian tingkat kekuasaan diskresioner (*discretionary powers*) tertentu kepada anggota tim.

Implementasi seluruh aspek analisis ini sangat penting bagi organisasi media digital karena mampu menurunkan angka turnover karyawan hingga 22% dan secara signifikan meningkatkan keterlibatan emosional karyawan terhadap visi Perusahaan (Vasanthan, 2025). Melalui kepemimpinan partisipatif, pimpinan organisasi tidak hanya bertindak sebagai pengelola, tetapi juga sebagai fasilitator yang menjamin terciptanya lingkungan kerja yang inovatif dan adaptif (Cahyadi et al., 2022).

2.2 Komunikasi Organisasi

Sebelum membedah dinamika komunikasi yang terjadi di dalam suatu lembaga, diperlukan pemahaman fundamental mengenai hakikat organisasi itu sendiri sebagai wadah berlangsungnya interaksi manusia. Kata organisasi secara etimologis berasal dari bahasa Yunani, yaitu organon yang memiliki makna sebagai "alat". Dalam perspektif konseptual, organisasi dipahami melalui dua pengertian yang saling melengkapi: pertama sebagai sebuah kata benda yang merujuk pada wadah atau tempat berkumpulnya sekelompok orang demi mencapai tujuan bersama; dan kedua sebagai sebuah kata kerja (*organizing*) yang menggambarkan suatu proses dan serangkaian aktivitas sistematis dalam membangun serta mengembangkan fondasi manajemen secara berkelanjutan. Sebagai sebuah kesatuan sosial, organisasi terdiri dari individu-individu yang saling berinteraksi menurut pola-pola tertentu, di mana setiap anggota memiliki fungsi, tugas, dan tanggung jawab masing-masing dalam batas-batas organisasi yang jelas (Suryati Eko Putro et al., 2022).

Eksistensi organisasi ditandai oleh adanya empat karakteristik utama, yaitu sebagai entitas sosial yang melibatkan fenomena budaya dan politik, diarahkan oleh tujuan tertentu (goal-directed), dirancang secara sengaja melalui sistem kegiatan yang terstruktur dan terkoordinasi, serta senantiasa terhubung dengan lingkungan eksternal yang dinamis (Suryati Eko Putro et al., 2022). Sebagai entitas sosial, organisasi bukan sekadar kumpulan

mesin atau teknologi, melainkan sebuah ekosistem manusia yang mampu menafsirkan situasi, melakukan perbaikan secara kolektif, dan memberdayakan sumber daya manusia melalui peluang belajar serta kontribusi nyata dalam mencapai sasaran organisasi. Di dalam struktur ini, organisasi bertindak sebagai sebuah sistem atau jaringan kerja yang mengintegrasikan tugas-tugas individual ke dalam kelompok melalui sistem pelaporan dan komunikasi yang formal (Imam Wahjono, 2022).

Dalam pengoperasiannya, organisasi menjalankan fungsi-fungsi manajerial yang mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*) guna memastikan setiap rencana berjalan sesuai dengan visi yang ditetapkan. Proses pengorganisasian di sini dipahami sebagai aktivitas berkelanjutan yang melibatkan pembagian pekerjaan secara merata agar tidak terjadi beban berlebih pada anggota tertentu, sekaligus menciptakan sinkronisasi antar unit kerja melalui media komunikasi yang efektif. Koordinasi menjadi elemen vital yang menyatukan berbagai kegiatan departemen menjadi satu kesatuan yang utuh guna memantau efektivitas integrasi dan menghilangkan potensi egoisme sektoral yang dapat menghambat pencapaian tujuan kolektif.

Perkembangan sebuah organisasi juga sering kali dianalogikan seperti daur hidup manusia yang melewati berbagai fase pertumbuhan, mulai dari fase kelahiran yang masih organik dan belum memiliki struktur formal, fase remaja yang mulai menekankan pendelegasian wewenang, fase dewasa yang menuntut peraturan resmi akibat meningkatnya kompleksitas pekerjaan, hingga fase kematangan yang lebih stabil namun cenderung kurang inovatif. Di tengah setiap tahapan pertumbuhan tersebut, struktur organisasi harus dirancang secara cermat sebagai desain yang menetapkan alokasi sumber daya, spesialisasi pekerjaan, dan garis komando yang jelas dari tingkat tertinggi hingga unit terbawah. Dengan memahami organisasi sebagai sebuah sistem komunikasi yang kompleks, pimpinan dapat mengelola arus informasi secara terbuka di semua tingkatan guna menumbuhkan kreativitas dan menjamin kelangsungan hidup organisasi di tengah persaingan global yang kompetitif.

Keberadaan organisasi sebagai sebuah sistem sosial yang terstruktur tidak akan dapat berfungsi secara optimal apabila tidak didukung oleh arus informasi yang mengalir secara lancar di antara setiap unit kerjanya (Suryati Eko Putro et al., 2022). Pentingnya elemen ini didasarkan pada alasan bahwa dalam ekosistem kerja yang dinamis, risiko munculnya egoisme sektoral dan hambatan koordinasi sangatlah tinggi apabila pimpinan tidak mampu mengelola media komunikasi dengan efektif. Oleh sebab itu, pemahaman

mendalam mengenai pola interaksi di dalam organisasi menjadi sangat krusial, karena komunikasi bertindak sebagai jaringan kerja yang menghubungkan pekerjaan individual menjadi kekuatan kelompok yang terintegrasi secara formal (Imam Wahjono, 2022). Hal inilah yang mendasari perlunya pembahasan lebih lanjut mengenai komunikasi organisasi sebagai fokus penelitian vital yang menentukan keberhasilan penyampaian pesan, ide, dan instruksi manajerial guna memicu stabilitas motivasi kerja para staf secara berkelanjutan.

2.2.1 Pengertian Komunikasi Organisasi

Menurut (Cahyono, 2024), komunikasi organisasi dipandang sebagai satu tahapan dari proses kepemimpinan yang bertujuan untuk memindahkan ide atau gagasan seseorang kepada orang lain guna digunakan dalam fungsi-fungsi memimpin pekerjaan. Komunikasi ini tidak hanya berfungsi sebagai alat teknis pengiriman pesan, tetapi juga sebagai sarana yang menyatukan seluruh aspek berkomunikasi di dalam perusahaan untuk menciptakan suasana kerja yang mampu mendorong semangat individu secara terintegrasi.

Sejalan dengan hal tersebut, (Muwaffaq & Triyono, 2024) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai tindakan penyampaian gagasan atau informasi antarindividu di dalam organisasi yang bersifat sangat krusial dalam penyelesaian tugas. Fokus utama dari komunikasi ini adalah menjamin bahwa setiap informasi tersampaikan secara akurat kepada penerima pesan guna meminimalisir risiko terjadinya miskomunikasi (*misscommunication*) yang dapat menghambat alur kerja (Muwaffaq & Triyono, 2024). Dengan demikian, efektivitas komunikasi organisasi menjadi faktor penentu apakah suatu kebijakan atau rencana tindakan dari pimpinan dapat diimplementasikan dengan baik oleh seluruh anggota instansi (Muwaffaq & Triyono, 2024).

Melengkapi definisi tersebut, (Musheke & Phiri, 2021) menyatakan bahwa komunikasi organisasi adalah elemen yang sangat penting untuk menciptakan kolaborasi di dalam lingkungan kerja yang berdampak langsung pada kinerja organisasi dan proses pengambilan keputusan. Kembali ditegaskan bahwa komunikasi bertindak sebagai penghubung (*link*) antara pengambil keputusan (*decision-makers*) dengan seluruh karyawan.

Lebih lanjut, (Musheke & Phiri, 2021) menjelaskan bahwa komunikasi bersifat strategis untuk pencapaian tujuan organisasi, di mana manajer memiliki tanggung jawab untuk mendorong arus informasi guna meningkatkan produktivitas. Dalam perspektif teori sistem, komunikasi organisasi berperan dalam membantu

berfungsinya secara efisien berbagai komponen atau subsistem di dalam organisasi agar seluruh staf dapat bergerak secara sinergis menuju tujuan bersama.

2.2.2 Karakteristik Komunikasi Organisasi

Berdasarkan sintesis pemikiran (Cahyono, 2024), (Muwaffaq & Triyono, 2024) dan (Musheke & Phiri, 2021) komunikasi organisasi memiliki karakteristik fundamental yang membedakannya dengan komunikasi interpersonal biasa:

1. Berfungsi sebagai Integrator: Komunikasi bertindak sebagai sarana penghubung yang menyatukan berbagai keterampilan individu dan unit fungsional untuk memperlancar pelaksanaan tujuan Perusahaan (Cahyono, 2024). (Musheke & Phiri, 2021) memperkuat fungsi ini dengan menyatakan bahwa komunikasi adalah elemen krusial untuk menciptakan kolaborasi di dalam lingkungan kerja dan bertindak sebagai penghubung (*link*) antara pengambil keputusan dengan seluruh karyawan.
2. Berorientasi pada Akurasi dan Perilaku: Karakteristik utamanya adalah menjamin pesan tersampaikan dengan benar agar sikap dan perilaku anggota organisasi dapat terpengaruh secara positif sesuai dengan target kerja yang ditetapkan (Muwaffaq & Triyono, 2024). Menurut (Musheke & Phiri, 2021), efektivitas ini sangat bergantung pada adanya pemahaman bersama (*common understanding*) dari simbol-simbol yang dikirimkan, karena tanpa pemahaman tersebut, proses transmisi informasi tidak dapat dianggap sebagai komunikasi.
3. Proses Kepemimpinan Dua Arah: Melibatkan adanya keterbukaan pimpinan dalam menyampaikan kebijakan serta kesediaan untuk menerima ide, saran, atau pendapat dari para anggota agar terbentuk hubungan kerja yang harmonis (Muwaffaq & Triyono, 2024). Sejalan dengan hal tersebut, (Musheke & Phiri, 2021) menekankan bahwa manajer memiliki tanggung jawab strategis untuk mendorong arus informasi guna meningkatkan produktivitas serta memastikan karyawan memahami peran mereka dalam organisasi.
4. Sarana Modifikasi Perilaku dan Motivasi: Komunikasi dipandang sebagai instrumen untuk menyalurkan masukan sosial ke dalam sistem organisasi guna memodifikasi perilaku kerja dan menciptakan atmosfer yang memotivasi karyawan (Cahyono, 2024).

Sintesis penulis mengenai komunikasi organisasi menunjukkan bahwa fokus penelitian ini bertindak sebagai jaringan kerja vital (*link*) yang

mengintegrasikan berbagai unit fungsional di dalam perusahaan. Komunikasi bukan hanya alat teknis pengiriman pesan, melainkan sarana strategis untuk memindahkan gagasan pimpinan guna meminimalisir risiko miskomunikasi (*misscommunication*) yang dapat menghambat produktivitas. Efektivitasnya diukur dari terciptanya pemahaman bersama (*common understanding*) yang mampu menyatukan seluruh aspek interaksi kerja menjadi satu kekuatan kelompok yang terkoordinasi secara sistematis

2.2.3 Aspek Analisis Komunikasi Organisasi

Untuk mengukur efektivitas komunikasi organisasi di Super Radio Surabaya secara konsisten dengan fokus penelitian lainnya, peneliti menetapkan empat aspek analisis utama yang diadaptasi dari teori (Cahyono, 2024), (Muwaffaq & Triyono, 2024) dan (Musheke & Phiri, 2021):

1. Penyampaian dan Penerimaan Informasi Kebijakan: Mengukur seberapa efektif pimpinan dalam menyampaikan pesan mengenai kebijakan terbaru, aturan perusahaan, atau instruksi manajerial kepada seluruh karyawan agar informasi tersebut tersampaikan secara akurat dan transparan (Muwaffaq & Triyono, 2024). (Musheke & Phiri, 2021) menekankan bahwa informasi kebijakan ini harus disampaikan melalui pengiriman yang tepat waktu (timely delivery) guna mengurangi tekanan pada karyawan serta memastikan komunikasi tersebut berfungsi sebagai penghubung (link) yang efektif antara pengambil keputusan dan staf.
2. Keterbukaan Terhadap Ide dan Pendapat: Menilai ketersediaan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan saran atau solusi kepada pimpinan, serta kesediaan pimpinan untuk menerima umpan balik (*feedback*) tersebut dalam proses pengambilan keputusan (Muwaffaq & Triyono, 2024). (Musheke & Phiri, 2021) menyatakan bahwa komunikasi yang efektif menuntut adanya kebebasan dan kesempatan untuk bertanya, mendapatkan jawaban, serta bertukar ide secara terbuka guna menciptakan kolaborasi yang bermakna di lingkungan kerja.
3. Kemudahan Menerima Informasi Tugas: Mengukur kejelasan dan kemudahan akses bagi karyawan dalam menerima informasi detail mengenai proyek atau tugas harian yang diberikan pimpinan, sehingga hasil pekerjaan dapat dioptimalkan tanpa kebingungan operasional (Cahyono, 2024). Menurut (Musheke & Phiri, 2021) kemudahan ini harus didukung dengan pemberian

umpan balik (*feedback*) yang terus didorong secara aktif guna menjamin adanya kesamaan persepsi antara pimpinan dan karyawan mengenai rincian tugas yang harus diselesaikan.

4. Ketepatan Penggunaan Istilah dan Koordinasi: Menilai kemampuan individu dalam menggunakan istilah-istilah koordinasi yang benar guna mendapatkan kesepahaman yang sama antar divisi (seperti antara divisi news, IT, dan videografer) demi meminimalisir kegagalan tugas akibat miskomunikasi (Cahyono, 2024). (Musheke & Phiri, 2021) menegaskan bahwa koordinasi yang kuat hanya dapat tercapai jika terdapat pemahaman bersama (*common understanding*) dari simbol atau istilah yang dikirimkan, serta adanya keberanian karyawan untuk meminta kejelasan (*asking for clarity*) jika menerima instruksi yang dianggap kurang jelas.

2.3 Motivasi Kerja

Motivasi pada dasarnya merupakan sebuah fenomena psikologis yang sangat kompleks dan mendasar dalam kehidupan manusia, karena hampir setiap aktivitas yang dilakukan tidak pernah terlepas dari adanya dorongan tertentu. Secara etimologis, istilah motivasi berasal dari bahasa Inggris motivation, yang dipahami sebagai suatu tenaga atau dorongan (*conscious or unconscious*) yang muncul dalam diri individu untuk melakukan suatu pekerjaan atau tindakan demi mencapai tujuan tertentu. Sebagai fokus penelitian penyelang dalam diri manusia, motivasi berfungsi untuk membangkitkan, mengelola, mempertahankan, serta menyalurkan tingkah laku menuju satu sasaran yang telah ditetapkan. Dalam perspektif psikologi, proses motivasi ditandai oleh tiga elemen penting, yaitu adanya perubahan energi dalam diri individu, munculnya perasaan (*feeling*) atau afeksi, serta adanya rangsangan dari tujuan yang ingin dicapai (Siregar, 2020).

Dalam operasionalisasi di lingkungan organisasi, motivasi mengandung tiga komponen pokok yang saling berkaitan, yaitu menggerakkan, mengarahkan, dan menopang tingkah laku manusia. Menggerakkan berarti menimbulkan kekuatan psikologis pada individu untuk bertindak, sedangkan mengarahkan memberikan orientasi tujuan agar tindakan tersebut tidak menyimpang dari kepentingan organisasi. Terakhir, motivasi berfungsi menopang atau menjaga intensitas perilaku agar karyawan tetap konsisten menghadapi tantangan dalam bekerja. Secara umum, motivasi dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis utama, yakni motivasi intrinsik yang bersumber dari kemauan sendiri

tanpa rangsangan luar, serta motivasi ekstrinsik yang aktif karena adanya perangsang atau faktor eksternal seperti imbalan atau lingkungan kerja (Siregar, 2020).

Berbagai teori telah dikembangkan untuk membedah akar dari munculnya dorongan kerja ini, mulai dari teori hedonisme yang memandang manusia selalu mencari kesenangan duniawi, teori naluri yang berbasis pada kekuatan biologis, hingga teori kebutuhan yang kini paling banyak dianut dalam manajemen. Salah satu pilar utama dalam teori kebutuhan adalah Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow yang menyatakan bahwa tindakan manusia didorong oleh upaya untuk memenuhi lima tingkatan kebutuhan secara bertahap, mulai dari kebutuhan fisiologis (dasar), rasa aman, sosial, penghargaan, hingga puncaknya pada aktualisasi diri. Pemenuhan kebutuhan ini bersifat berkesinambungan; semakin banyak tingkat kebutuhan yang berhasil dipenuhi oleh organisasi melalui kebijakan yang tepat, maka akan semakin tinggi pula semangat dan komitmen karyawan dalam memberikan kontribusi terbaiknya (Siregar, 2020).

Di era transformasi digital saat ini, dinamika motivasi kerja menghadapi tantangan serta peluang baru yang jauh lebih dinamis. Motivasi kerja dalam konteks digital sangat dipengaruhi oleh kesempatan karyawan untuk memperoleh otonomi dalam bekerja, pengembangan kompetensi teknologi, serta kebermaknaan tugas (*task nilai rata-rataing*) yang dijalankan. Integrasi platform digital dan alur kerja otomatis memang menawarkan fleksibilitas serta akses informasi secara real-time, namun di sisi lain juga berpotensi menimbulkan technostress dan kelelahan kognitif akibat konektivitas yang konstan. Oleh karena itu, stabilitas motivasi di masa kini tidak hanya bergantung pada pemenuhan kebutuhan dasar, tetapi juga pada bagaimana sistem kerja didesain untuk menyeimbangkan beban kerja digital dengan dukungan manajerial yang mampu menjaga kesejahteraan psikologis karyawan (Siregar, 2020).

Pentingnya fokus penelitian motivasi ini dalam ekosistem organisasi media didasarkan pada alasan bahwa sumber daya manusia adalah satu-satunya aset hidup yang memiliki akal dan perasaan, Motivasi bertindak sebagai jembatan yang menyalurkan potensi individu menjadi tindakan nyata yang adaptif dan inovatif di tengah tekanan industri media yang sangat kompetitif. Hal inilah yang mendasari perlunya pembahasan lebih lanjut mengenai seluruh aspek analisis motivasi kerja, guna memahami faktor apa saja yang secara spesifik mampu memicu dan menjaga semangat kerja staf di Super Radio Surabaya secara berkelanjutan.

2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut (Handayani et al., 2026), motivasi kerja dalam lingkungan kerja digital didefinisikan sebagai kekuatan pendorong internal dan eksternal yang memengaruhi antusiasme, komitmen, dan kinerja karyawan di bawah kondisi yang dimediasi oleh teknologi. Motivasi ini bukan hanya sekadar dorongan untuk menyelesaikan tugas, tetapi merupakan manifestasi dari otonomi, pemberdayaan psikologis, dan persepsi individu terhadap makna pekerjaan yang dijalani. Di era transformasi ini, motivasi sangat bergantung pada bagaimana sistem digital dan dukungan relasional di dalam organisasi disusun untuk memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap tugas-tugas mereka (Handayani et al., 2026).

Sejalan dengan perspektif tersebut, (Ndruru, 2023) menjelaskan motivasi melalui lensa Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow, di mana motivasi dipandang sebagai upaya manusia untuk memenuhi lima tingkatan kebutuhan secara bertahap, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Pemenuhan kebutuhan ini bertujuan untuk meningkatkan moral dan semangat kerja karyawan, sehingga mereka terdorong untuk memberikan performa terbaik bagi perusahaan. Sementara itu, (Saputra & Setiadi, 2023) menambahkan bahwa motivasi pada umumnya merupakan wujud prestasi kerja, yakni sebuah perbandingan antara hasil kerja nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh entitas.



Gambar 2.3.1 Teori Hierarki Maslow

2.3.2 Karakteristik Motivasi Kerja

Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dapat dikenali melalui beberapa karakteristik perilaku yang menonjol di lingkungan kerja:

1. Semangat Kerja yang Proaktif (*High Morale*): Adanya gairah dan energi positif dalam melaksanakan tanggung jawab harian yang tecermin dari ketekunan dan kemauan untuk bekerja keras demi mencapai prestasi (Handayani et al., 2026).
2. Inisiatif Kreatif: Individu cenderung menunjukkan inisiatif tinggi dalam berkreativitas guna membentuk ide-ide baru dalam perencanaan segala sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi (Saputra & Setiadi, 2023).
3. Investasi Psikologis dan Emosional: Motivasi ditunjukkan melalui keterikatan yang dalam terhadap tugas, di mana karyawan merasa bahwa keberadaan mereka di perusahaan memberikan kontribusi yang bermakna bagi kemajuan Bersama (Handayani et al., 2026).
4. Resiliensi dan Adaptabilitas: Kemampuan untuk tetap gigih dan fokus meskipun menghadapi tantangan kompleks seperti technostress atau perubahan teknologi yang cepat, dengan tetap menjaga kualitas hasil kerja (Handayani et al., 2026).

Penulis menyimpulkan bahwa motivasi kerja dalam lingkungan digital merupakan manifestasi dari dorongan psikologis yang lahir dari pemenuhan hierarki kebutuhan, mulai dari aspek fisik hingga aktualisasi diri. Motivasi ini bertindak sebagai jembatan yang mengubah potensi intelektual individu menjadi tindakan nyata yang inovatif dan adaptif terhadap tantangan beban kerja. Stabilitas energi mental staf sangat bergantung pada bagaimana dukungan relasional dan desain kerja mampu memberikan otonomi serta makna pekerjaan yang mendalam bagi setiap individu

2.3.3 Teori–Teori Motivasi Kerja

Dalam mengkaji motivasi, penelitian ini merujuk pada beberapa teori fundamental yang relevan dengan dinamika organisasi saat ini:

1. Teori Hierarki Maslow (Ndruru, 2023): Menyatakan bahwa motivasi manusia tersusun dalam lima tingkat kebutuhan: Fisiologis, Rasa Aman, Sosial, Penghargaan, dan Aktualisasi Diri, yang harus dipenuhi secara bertahap agar lingkungan kerja menjadi lebih memotivasi.
2. *Job Demands–Resources* (JD–R) *Framework* (Handayani et al., 2026): Menjelaskan bahwa alat digital dapat menjadi sumber motivasi (sumber daya) jika memberikan kontrol, kejelasan, dan otonomi bagi karyawan dalam alur kerja mereka.

3. *Self-Determination Theory* (Handayani et al., 2026): Menekankan bahwa motivasi intrinsik akan tumbuh subur jika individu merasakan adanya otonomi (kebebasan bertindak) dan kompetensi melalui pengembangan keahlian digital.

2.3.4 Aspek Analisis Motivasi Kerja

Guna menyelaraskan dengan kebutuhan kuesioner di Super Radio Surabaya, peneliti menetapkan empat aspek analisis utama yang diadaptasi dari (Ndruru, 2023) dan disesuaikan dengan konteks lingkungan digital menurut (Handayani et al., 2026):

1. Kebutuhan Fisiologis dan Rasa Aman: Mengukur pemenuhan kebutuhan dasar melalui sistem penggajian yang layak, fasilitas kerja yang nyaman, serta ketersediaan jaminan perlindungan kerja yang memberikan stabilitas masa depan.
2. Kebutuhan Sosial dan Keterlibatan (*Engagement*): Menilai terciptanya hubungan interpersonal yang harmonis antar rekan kerja, semangat kolaborasi tim, serta adanya dukungan sosial yang kuat yang membuat karyawan merasa diterima.
3. Kebutuhan akan Penghargaan dan Makna Kerja: Mengukur pemberian apresiasi dari pimpinan atas setiap pencapaian prestasi, baik berupa pujian lisan maupun kenaikan pangkat, serta persepsi karyawan mengenai pentingnya peran mereka bagi perusahaan.
4. Aktualisasi Diri dan Otonomi: Menilai ketersediaan kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh melalui pelatihan pengembangan skill digital, kebebasan untuk berkreasi secara mandiri dalam menjalankan tugas, serta tantangan pekerjaan yang memacu potensi unik individu.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi rujukan penting bagi peneliti untuk memetakan posisi penelitian ini di antara temuan-temuan ilmiah yang sudah ada. Fokus penelitian ini adalah pada sinergi gaya kepemimpinan dan komunikasi dalam meningkatkan motivasi, yang secara empiris telah dibahas oleh para peneliti sebelumnya. Berikut adalah tabel ringkasan penelitian terdahulu yang relevan:

Tabel 2.4.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

NO	TAHUN PENELITIAN	JUDUL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN	RELEVANSI DENGAN PENELITIAN INI
1	(Saputra & Setiadi, 2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim dan Komunikasi Terhadap Motivasi Kerja	Kuantitatif Deskriptif, sampel 90 responden	Gaya kepemimpinan dan komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan (79,2%) terhadap motivasi kerja	Validasi bahwa fokus kepemimpinan dan komunikasi adalah instrumen paling tepat untuk menjaga stabilitas energi kerja
2	(Hamandia, 2022)	Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan RRI Palembang	Deskriptif Kualitatif	Strategi komunikasi melalui tahap riset, perencanaan aksi dengan pendekatan karakter karyawan, pemberian penghargaan (*reward*) melalui komunikasi ke bawah, serta evaluasi melalui	Memberikan panduan operasional mengenai pola komunikasi vertikal dan pemberian penghargaan khusus di industri radio

				komunikasi ke atas terbukti efektif meningkatkan motivasi	
3	(Nursilawati et al, 2025)	*he Influence of Participative Leadership and Work Motivation on Employee Innovation*	Survei Kuantitatif, Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan partisipatif dan motivasi kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap hasil perilaku karyawan	Menjadi dasar analisis bagaimana pelibatan staf di Super Radio dapat menumbuhkan rasa memiliki (*sense of ownership*)

2.4.1 Penjelasan Naratif Penelitian Terdahulu

1. Kesenjangan Konteks Industri: Penelitian ini secara konsisten berpijak pada tema besar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Motivasi Kerja. Namun, terdapat perbedaan signifikan dalam lokus penelitian di mana mayoritas studi terdahulu dilakukan pada sektor industri manufaktur yang memiliki ritme kerja terstruktur dan kaku. Meskipun terdapat penelitian dari (Hamandia, 2022) yang dilakukan pada industri radio (RRI Palembang), fokusnya adalah pada Lembaga Penyiaran Publik (LPP) yang memiliki sistem birokrasi pemerintahan. Terdapat kekosongan kajian yang secara spesifik menganalisis dinamika manajemen pada industri radio swasta komersial seperti Super Radio Surabaya, yang saat ini harus berjuang menghadapi tantangan konvergensi media dan fenomena technostress akibat tuntutan konektivitas digital yang masif.
2. Kesenjangan Teoritis: Kerangka teoretis dalam penelitian terdahulu cenderung mengkaji fokus penelitian gaya kepemimpinan dan komunikasi secara terpisah atau dengan kombinasi fokus penelitian lain yang berbeda, seperti yang ditunjukkan dalam rujukan, Saputra & Setiadi (2023), serta Nursilawati et al

(2025). Sebagian studi hanya menitikberatkan pada pengaruh strategi komunikasi secara tunggal terhadap motivasi, sementara studi lainnya menggabungkan gaya kepemimpinan dengan elemen kerjasama tim. Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengintegrasikan secara sinergis Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Komunikasi Organisasi sebagai fokus penelitian penentu motivasi kerja dalam satu model kualitatif yang utuh di tengah era media baru.

3. Kesenjangan Metodologis: Penelitian oleh Saputra & Setiadi (2023) dan Nursilawati et al (2025) menggunakan pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengujian hipotesis dan angka statistik untuk mengukur pengaruh fokus penelitian. Sementara itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan model Miles & Huberman. Pendekatan ini dipilih untuk mengeksplorasi secara rinci "esensi makna" di balik interaksi sosial dan perilaku individu, yang tidak dapat ditangkap melalui angka, guna memahami bagaimana motivasi kerja karyawan Super Radio Surabaya terbentuk secara autentik.

2.4.2 Analisis Kesenjangan (Research Gap)

1. Celah Metodologis: Mayoritas riset sebelumnya didominasi pendekatan kuantitatif yang terpaku pada generalisasi angka statistic. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk mengungkap "esensi makna" di balik interaksi sosial yang tidak tertangkap oleh data numerik.
2. Celah Konteks Industri: Studi terdahulu umumnya dilakukan pada industri manufaktur atau Lembaga Penyiaran Publik (RRI) yang bersifat birokratis. Terdapat kekosongan kajian pada radio swasta komersial multiplatform yang menghadapi tekanan laba sekaligus fenomena *technostress*.
3. Celah Fenomena: Belum banyak kajian yang secara spesifik membedah dampak beban kerja ganda (*dual roles*) penyiar di era konvergensi media terhadap stabilitas motivasi kerja.

2.4.3 Kebaruan Penelitian (*Novelty*)

Kebaruan penelitian ini terletak pada perumusan paradigma manajemen media yang berorientasi humanis di Super Radio Surabaya melalui dua kontribusi utama:

1. Harmonisasi Manajerial dalam Ekosistem Multiplatform: Penelitian ini menemukan pola keterkaitan strategis antara kepemimpinan yang

memberdayakan dengan arus informasi yang transparan sebagai instrumen kunci untuk menjaga stabilitas energi psikologis staf yang mengemban beban kerja ganda. Fokus utamanya adalah mengungkap bagaimana pelibatan staf dalam pengambilan keputusan mampu memperkuat loyalitas dan daya tahan kerja karyawan yang harus merangkap peran sebagai penyiar sekaligus operator digital di era media baru.

2. Kontekstualisasi SDG 8 pada Industri Radio Swasta: Berbeda dengan studi sebelumnya, penelitian ini mengintegrasikan praktik operasional harian radio swasta dengan agenda global *Sustainable Development Goals* (SDG 8). Hal ini bertujuan untuk merumuskan model lingkungan kerja yang tidak hanya inklusif dan produktif, tetapi juga menjamin keberlanjutan bisnis melalui penguatan aspek kesejahteraan emosional sumber daya manusia di tengah disrupsi industri media yang kian kompetitif.

2.5 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian kualitatif ini, kerangka konseptual dipahami sebagai sebuah ekosistem interaksi fungsional yang dinamis di lingkungan Super Radio Surabaya. Kerangka ini menggambarkan bagaimana berbagai aspek manajerial saling bertaut untuk membangun realitas sosial organisasi di tengah tantangan konvergensi media multiplatform. Alur keterkaitan antara ketiga fokus penelitian ini dijelaskan secara komprehensif sebagai berikut:

Tabel 2.5.1 Model Kerangka Pemikiran

Fokus Penelitian I dan II	Fokus Penelitian III	Landasan Teori Utama
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (FPI). Keterlibatan dalam pengambilan Keputusan Pemberian dukungan dan apresiasi. Kualitas hubungan dan interaksi informal. Koordinasi dan komunikasi tim		(Jejen, 2020), (Cahyadi et al., 2022), dan (Wang et al., 2022).

Komunikasi Organisasi (FPII). Penyampaian informasi kebijakan. Keterbukaan terhadap ide dan pendapat. Kemudahan menerima informasi tugas. Ketepatan penggunaan istilah koordinasi		(Cahyono, 2024), (Muwaffaq & Triyono, 2024), dan (Musheke & Phiri, 2021)
	Motivasi Kerja (FPIII). Kebutuhan fisiologis dan rasa aman. Kebutuhan sosial dan keterlibatan. Kebutuhan penghargaan dan makna kerja. Aktualisasi diri dan otonomi	(Handayani et al., 2026) Dan (Ndruru, 2023)

1. Fokus Penelitian I (FP1): Kepemimpinan Partisipatif sebagai Fondasi Pemberdayaan. Gaya kepemimpinan partisipatif diposisikan sebagai katalisator utama dalam menciptakan sistem manajemen terbuka (open management). Di Super Radio, pimpinan berperan sebagai fasilitator yang merangkul aspirasi karyawan lintas divisi (Radio, News, IT, dan Kreatif). Pemberian otonomi, dukungan, serta apresiasi pimpinan dibangun melalui kualitas hubungan dan interaksi informal yang erat, sehingga menciptakan koordinasi dan komunikasi tim yang solid. Pendekatan ini sangat krusial agar karyawan merasa dihargai secara profesional saat menghadapi beban kerja ganda (dual roles) yang menuntut resiliensi tinggi.

   Pelibatan aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan ini secara langsung mendongkrak motivasi kerja mereka. Menurut Jejen (2020) dan Cahyadi et al. (2022), sistem manajemen terbuka yang mengedepankan interaksi informal dan komunikasi tim dapat menumbuhkan loyalitas serta komitmen karena karyawan merasa dipercaya oleh organisasi. Di era digital, pimpinan yang memberdayakan stafnya akan merangsang kebutuhan

aktualisasi diri sebagai dorongan internal terkuat untuk tetap inovatif. Wang et al. (2022) memperkuat alur ini dengan menjelaskan bahwa pembagian wewenang, konsultasi bersama, serta pemberian dukungan dan apresiasi secara efektif mengintegrasikan tujuan pribadi karyawan ke dalam tujuan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas kerja secara keseluruhan.

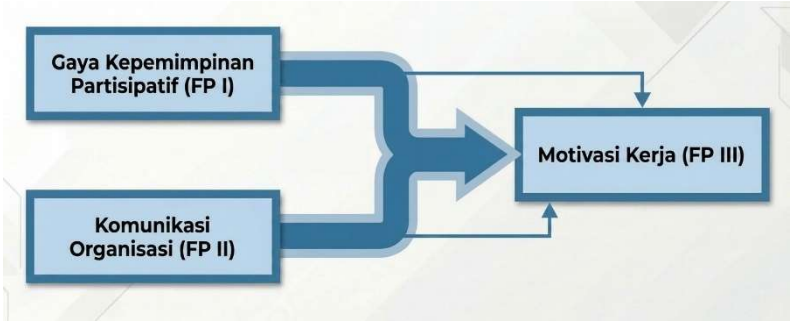
2. Fokus Penelitian II (FP2): Komunikasi Organisasi sebagai Jaringan Kerja Vital
   Komunikasi organisasi bertindak sebagai jaringan kerja (vital link) yang mengintegrasikan pekerjaan individu menjadi kekuatan kelompok secara sistematis. Di era digital, penyampaian informasi kebijakan yang transparan serta kemudahan dalam menerima informasi tugas berfungsi menyelaraskan persepsi guna meminimalisir risiko distorsi informasi (miscommunication). Keterbukaan pimpinan terhadap ide dan pendapat, ditunjang oleh ketepatan penggunaan istilah dalam koordinasi, memastikan setiap instruksi dapat diterima dengan pemahaman bersama (common understanding), sehingga hambatan koordinasi antar-unit teknis dan kreatif dapat dimitigasi secara efektif.

   Keterbukaan alur komunikasi ini menjadi sarana vital untuk memindahkan ide pimpinan kepada karyawan secara presisi guna menjaga kelancaran alur kerja dan motivasi staf. Cahyono (2024) serta Muwaffaq & Triyono (2024) menekankan bahwa komunikasi terintegrasi yang membuka ruang bagi ide dan pendapat mampu membangkitkan kegairahan serta kenyamanan kerja karyawan. Transparansi informasi kebijakan dan kejelasan tugas memenuhi kebutuhan karyawan akan rasa aman serta dukungan sosial, yang berdampak langsung pada komitmen mereka. Musheke & Phiri (2021) menambahkan bahwa berdasarkan teori sistem, penyampaian informasi yang tepat waktu (timely delivery) sangat krusial untuk mengurangi tekanan (pressure) kerja dan meningkatkan produktivitas organisasi.
3. Fokus Penelitian III (FP3): Motivasi Kerja sebagai Manifestasi Sinergi Ekosistem
   Terciptanya stabilitas energi psikologis atau motivasi kerja merupakan hasil akhir dari sinergi antara kepemimpinan partisipatif yang memberdayakan dan alur komunikasi organisasi yang terbuka. Sebagaimana dijelaskan oleh Handayani et al. (2026) dan Ndruru (2023), motivasi kerja terbentuk melalui pemenuhan hierarki kebutuhan karyawan secara utuh, yang meliputi:

1. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman melalui kejelasan informasi tugas dan kepastian kebijakan manajerial;
2. Kebutuhan sosial dan keterlibatan melalui keterbukaan ide, interaksi informal, serta koordinasi tim yang inklusif;
3. Kebutuhan penghargaan dan makna kerja melalui pemberian dukungan, apresiasi, serta pelibatan dalam pengambilan keputusan;
4. Aktualisasi diri dan otonomi melalui kebebasan berinovasi dalam mengoperasikan skill digital di era konvergensi media.

Ketika seluruh hierarki kebutuhan ini terpenuhi, akan muncul dorongan internal yang kuat bagi karyawan Super Radio Surabaya untuk tetap produktif, kreatif, dan adaptif dalam memecahkan masalah kompleks. Sinergi ekosistem ini pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang layak, inklusif, dan produktif, yang selaras dengan agenda global Sustainable Development Goals (SDG 8)

2.5.2. Infografis Kerangka Pemikiran



Gambar 2.5.2.1 Infografis Kerangka Pemikiran

2.5.3 Kerangka Teori dan Instrumen Fokus Penelitian

Berdasarkan teori teori pada bab II Tinjauan Pustaka, dapat disusun Kerangka Teori dan Instrumen Fokus penelitin yag terdiri atas: Fokus I menggunakan landasan Jejen (2020), Cahyadi et al. (2022), dan Wang et al. (2022); Fokus II menggunakan Cahyono (2024), Muwaffaq & Triyono (2024), dan Musheke & Phiri (2021); sedangkan Fokus III menggunakan Ndruru (2023) dengan pengayaan konteks digital dari Handayani et al. (2026), seperti tampak pada table berikut ini:

Tabel 2.5.2 Kerangka Teori dan Instrumen Fokus Penelitian

No.	Fokus Penelitian	Teori Utama	Teori Pendukung	Daftar Pernyataan Kuesioner
1	Gaya Kepemimpinan Partisipatif (Fokus Penelitian I)	Teori Kepemimpinan Partisipatif – Jejen (2020). Kepemimpinan partisipatif menempatkan pimpinan sebagai fasilitator yang membuka ruang partisipasi, konsultasi, keterbukaan, dan keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan.	Cahyadi et al. (2022): kepemimpinan partisipatif melalui pemberdayaan, otonomi, dukungan, dan komunikasi. Wang et al. (2022): partisipasi bawahan, pembagian kekuasaan, konsultasi, *discretionary power*, dan *sense of ownership*.	A. Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan: 1) Pimpinan secara aktif memfasilitasi diskusi bersama karyawan sebelum menetapkan kebijakan penting di divisi kerja. 2) Karyawan dilibatkan secara nyata dalam proses pengambilan keputusan manajerial yang berdampak pada operasional harian. B. Pemberian Dukungan dan Apresiasi: 3) Pimpinan memberikan pujian secara terbuka dan tulus atas prestasi atau hasil kerja keras yang telah dicapai. 4) Manajemen memberikan dukungan penuh terhadap peningkatan kompetensi dan kredibilitas profesional staf di bidang media digital. C. Kualitas Hubungan dan Interaksi Informal:

				5) Tersedia suasana kerja yang transparan melalui interaksi informal yang rileks antara pimpinan dan bawahan. 6) Hubungan kerja didasari oleh rasa saling mempercayai dan persahabatan, sehingga menumbuhkan loyalitas terhadap perusahaan. D. Koordinasi dan Komunikasi Tim: 7) Pimpinan mampu membangun koordinasi tim yang solid, baik dalam jalur formal maupun komunikasi informal harian. 8) Kelancaran koordinasi antar divisi (Radio, News, IT, Kreatif) didorong oleh pimpinan guna meminimalisir kendala operasional digital.
2	Komunikasi Organisasi (Fokus Penelitian II)	Teori Komunikasi Organisasi – Cahyono (2024). Komunikasi organisasi dipandang	Muwaffaq & Triyono (2024): komunikasi dua arah, keterbukaan, akurasi pesan, dan penerimaan	A. Penyampaian dan Penerimaan Informasi Kebijakan: 1) Informasi mengenai kebijakan terbaru dan aturan perusahaan disampaikan secara akurat, transparan,

		sebagai proses penyampaian dan penerimaan pesan yang akurat untuk menciptakan pemahaman bersama serta mendukung koordinasi organisasi.	umpan balik. Musheke & Phiri (2021): komunikasi sebagai *link* antara pengambil keputusan dan karyawan, *timely delivery*, *common understanding*, dan kolaborasi.	dan dapat diakses dengan mudah. 2) Instruksi manajerial dari pimpinan diterima secara jelas oleh seluruh staf tanpa menimbulkan distorsi informasi. B. Keterbukaan terhadap Ide dan Pendapat: 3) Terdapat ruang bagi karyawan untuk menyampaikan saran, solusi, atau ide kreatif secara bebas kepada jajaran manajemen. 4) Pimpinan bersedia menerima dan mempertimbangkan umpan balik (*feedback*) dari karyawan dalam proses perbaikan kinerja. C. Kemudahan Menerima Informasi Tugas: 5) Informasi detail mengenai proyek atau tugas harian diberikan dengan jelas sehingga memudahkan penyelesaian pekerjaan secara optimal. 6) Akses terhadap data pendukung pekerjaan di

				Super Radio tersedia secara memadai guna menunjang kelancaran operasional. D. Ketepatan Penggunaan Istilah dan Koordinasi: 7) Penggunaan istilah-istilah koordinasi teknis (seperti antara divisi News dan IT) telah mencapai kesepahaman yang sama guna menghindari miskomunikasi. 8) Forum diskusi atau rapat internal secara konsisten dilakukan sebagai sarana pertukaran informasi.
3	Motivasi Kerja (Fokus Penelitian III)	Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow, sebagaimana digunakan oleh Ndruru (2023): kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.	Handayani et al. (2026): motivasi kerja dalam lingkungan digital melalui Job Demands–Resources (JD–R) dan Self-Determination Theory (SDT), khususnya aspek otonomi, kompetensi, dukungan relasional, dan makna	A. Kebutuhan Fisiologis dan Rasa Aman: 1) Pembagian beban kerja dan waktu istirahat yang diberikan perusahaan sudah sesuai untuk menjaga kebugaran fisik dan mental karyawan. 2) Fasilitas kerja di kantor nyaman dan terdapat jaminan perlindungan kerja yang memberikan rasa aman bagi masa depan.

			pekerjaan. Saputra & Setiadi (2023) sebagai pendukung perspektif motivasi dan prestasi kerja.	B. Kebutuhan Sosial dan Keterlibatan: 3) Terjalin hubungan interpersonal yang harmonis dan semangat kolaborasi yang kuat antar sesama rekan kerja. 4) Adanya dukungan sosial yang kuat dari rekan kerja dan atasan membuat karyawan merasa diterima sebagai bagian dari organisasi. C. Kebutuhan akan Penghargaan dan Makna Kerja: 5) Pimpinan memberikan apresiasi (seperti pujian lisan atau piagam) atas setiap pencapaian prestasi kerja yang diraih. 6) Karyawan merasa bahwa peran dan tanggung jawab yang dijalankan saat ini memiliki makna penting bagi kemajuan perusahaan. D. Aktualisasi Diri dan Otonomi: 7) Tersedia kesempatan luas bagi karyawan untuk

				tumbuh melalui pelatihan pengembangan *skill* digital sesuai minat profesional. 8) Terdapat kebebasan atau otonomi untuk berkreasi secara mandiri dalam mengeksekusi tugas-tugas kreatif yang menantang.

2.6 Proposisi Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan kerangka konseptual yang telah dipaparkan, penelitian kualitatif ini merumuskan proposisi penelitian sebagai pernyataan teoretis sementara mengenai fenomena yang dikaji. Proposisi ini berfungsi sebagai pengganti hipotesis guna mengarahkan proses penggalian data di lapangan. Adapun proposisi dalam penelitian ini adalah:

1. **Implementasi gaya kepemimpinan partisipatif** yang memberikan ruang diskusi dan otonomi bagi staf di Super Radio Surabaya secara efektif mampu meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) dan motivasi kerja karyawan.
2. **Pola komunikasi organisasi** yang mengintegrasikan saluran formal dan digital secara akurat berkontribusi pada terciptanya pemahaman bersama (*common understanding*), yang pada gilirannya menjaga stabilitas energi kerja karyawan di tengah tantangan konvergensi media.
3. **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.

2.7 Keterkaitan Penelitian dengan Sustainable Development Goals (SDGs)

Sustainable Development Goals (SDGs) merupakan agenda global komprehensif dan universal yang diadopsi oleh PBB pada tahun 2015 untuk mengatasi tantangan ekonomi, sosial, dan lingkungan di seluruh dunia hingga tahun 2030 (Song & Jang, 2023). Agenda ini terdiri dari 17 tujuan dan 169 target yang saling terkait secara multidimensi. Penelitian mengenai gaya kepemimpinan partisipatif, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja di Super Radio Surabaya memiliki relevansi strategis terhadap pencapaian target-target dalam SDGs, khususnya Tujuan 8 (Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi).

2.6.1 Keterkaitan dengan SDG 8 (Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi)

Berdasarkan perspektif (Vasanthan, 2025), gaya kepemimpinan dalam organisasi media memegang peranan krusial sebagai kriteria perubahan budaya kerja, kesejahteraan karyawan, serta keberlanjutan organisasi itu sendiri (Vasanthan, 2025). Keterkaitan tersebut dapat dijabarkan melalui poin-poin berikut:

1. Promosi Pekerjaan yang Layak (Target 8.5): Konsep pekerjaan yang layak mencakup upah yang adil, jaminan keamanan sosial, kesetaraan, dan pengembangan kapasitas untuk menciptakan organisasi yang beragam dan berkelanjutan. Implementasi gaya kepemimpinan partisipatif dan demokratis di organisasi media membantu menciptakan budaya keadilan dan inklusivitas, di mana setiap suara didengar. Hal ini selaras dengan temuan (Vasanthan, 2025) bahwa strategi kepemimpinan yang tepat dapat menyeimbangkan peran media dalam mencapai lingkungan kerja yang positif dan pertumbuhan ekonomi yang setara (Song & Jang, 2023).
2. Sinergi antara Motivasi dan Pertumbuhan Ekonomi (Target 8.1): (Song & Jang, 2023) dalam analisis jaringannya menemukan bahwa pertumbuhan ekonomi berkelanjutan (Target 8.1) dan pekerjaan layak (Target 8.5) merupakan target utama dalam sektor ekonomi yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan SDGs secara keseluruhan (Song & Jang, 2023). Motivasi kerja yang kuat merupakan energi psikologis yang mendorong produktivitas, yang pada gilirannya berkontribusi pada keberlanjutan ekonomi perusahaan media (Vasanthan, 2025).
3. Pentingnya Keberlanjutan Sosial: Analisis (Song & Jang, 2023) menekankan bahwa aspek keberlanjutan sosial memiliki efek riak (*ripple effect*) yang signifikan terhadap pencapaian pembangunan berkelanjutan global, di mana kebijakan harus direncanakan dan dilaksanakan pada tingkat target fungsional, bukan sekadar tujuan makro (Song & Jang, 2023). Keterlibatan aktif karyawan dalam pengambilan keputusan (partisipatif) menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab yang memperkuat fondasi sosial organisasi tersebut (Vasanthan, 2025).

2.6.2 Implementasi pada Industri Media (Super Radio Surabaya)

Industri media memiliki posisi unik tidak hanya sebagai pemberi kerja, tetapi juga memiliki tanggung jawab moral sebagai pembentuk opini publik mengenai praktik ketenagakerjaan yang adil dan bermartabat. Melalui penerapan

kepemimpinan partisipatif yang memberdayakan staf dan pola komunikasi organisasi yang inklusif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran bagaimana Super Radio Surabaya mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis bagi seluruh staf kreatif dan teknis guna mendukung pencapaian SDG 8 (Vasanthan, 2025).

Sinergi antara pimpinan yang merangkul aspirasi karyawan dan arus informasi yang terbuka diharapkan dapat menjadi strategi mitigasi terhadap tantangan industri, seperti ketidakpastian pekerjaan dan beban kerja mental di era digital. Dengan demikian, peningkatan motivasi kerja yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan psikologis dan aktualisasi diri karyawan diharapkan tidak hanya berpotensi menjamin kelangsungan bisnis Super Radio Surabaya, tetapi juga dapat diproyeksikan untuk menjadi model praktik ketenagakerjaan yang mendukung agenda pembangunan berkelanjutan global di masa depan (Vasanthan, 2025).