

Participative Leadership Style in Enhancing Employee Work Motivation: A Case Study of an Electronics Engineering Firm in Sumedang Regency

Ira Tamara

Affilisi :

Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas April Sumedang

Alamat : Jl. Angkrek Situ No. 19, Kecamatan Sumedang Utara, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat, 45323.

Email Penulis :

Iratamara337@gmail.com

Sections Info	ABSTRACT
Article history: Submit : 22 Juni 2026 Revisi terakhir : 10 Juli 2026 Diterima : 15 Juli 2026 Doi :	Leadership style constitutes a critical determinant of employee work motivation, particularly in organisations experiencing fluctuating workloads. Existing research on leadership and motivation has predominantly employed quantitative approaches within banking, large-scale manufacturing, and public-sector settings, leaving medium-sized electronics engineering firms comparatively underexplored. This study analyses the leadership style applied to enhance employee work motivation, identifies the obstacles encountered in its implementation, and formulates corresponding solutions at an electronics and electrical engineering firm in Sumedang Regency, West Java. A qualitative approach with a case study design was employed. Data were gathered through non-participant observation, semi-structured interviews with purposively selected informants drawn from both managerial and non-managerial levels, and documentary evidence. Data were analysed using the Miles and Huberman interactive model, comprising data condensation, data display, and conclusion drawing and verification, while credibility was established through source triangulation, technique triangulation, and member checking. The findings indicate that the leader adopts a participative leadership style, reflected in the involvement of employees in decision-making processes, the provision of clear direction, and the maintenance of open two-way communication. Work motivation is reinforced through bonuses, compensation increases, promotion opportunities, and performance recognition. Two principal obstacles were identified: recognition tends to be conferred collectively, rendering individual contributions less visible, and periodic workload surges generate fatigue and work-related boredom. These findings underscore that the effectiveness of participative leadership depends on the availability of individualised recognition mechanisms and planned workload management.
Kata Kunci: leadership style; participative leadership; work motivation; individual recognition; human resource management	

	Gaya kepemimpinan merupakan determinan penting dalam pembentukan motivasi kerja karyawan, khususnya pada organisasi yang menghadapi fluktuasi beban kerja. Kajian mengenai kepemimpinan dan motivasi selama ini didominasi pendekatan kuantitatif pada sektor perbankan, manufaktur skala besar, dan instansi pemerintah, sementara perusahaan rekayasa elektronika berskala menengah masih relatif belum tereksplorasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam penerapannya, serta merumuskan solusi atas kendala tersebut pada sebuah perusahaan rekayasa perangkat elektronika dan kelistrikan di Kabupaten Sumedang. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi nonpartisipan, wawancara semiterstruktur terhadap informan yang dipilih secara purposif dari unsur pimpinan dan karyawan, serta dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang mencakup kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan, dengan keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan <i>member checking</i>. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif yang tercermin dari pelibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, pemberian arahan yang jelas, serta pemeliharaan komunikasi dua arah yang terbuka. Motivasi kerja diperkuat melalui pemberian bonus, peningkatan kompensasi, kesempatan promosi jabatan, dan pengakuan atas kinerja. Penelitian mengidentifikasi dua kendala utama, yaitu pemberian apresiasi yang cenderung bersifat kolektif sehingga kontribusi individual kurang terlihat, serta peningkatan beban kerja pada periode tertentu yang menimbulkan kelelahan dan kejenuhan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan partisipatif bergantung pada ketersediaan mekanisme pengakuan individual dan pengelolaan beban kerja yang terencana.
--	---

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan faktor determinan dalam keberhasilan organisasi. Keunggulan kompetitif tidak lagi bertumpu semata-mata pada kepemilikan modal maupun kecanggihan teknologi, melainkan pada kapabilitas organisasi dalam mengelola, mengarahkan, dan mengoptimalkan potensi manusia yang dimilikinya. Perbedaan mendasar terletak pada karakteristik sumber daya manusia yang bersifat sukarela: mesin dan modal akan bekerja sesuai kapasitas teknisnya, sementara manusia menentukan sendiri seberapa besar upaya yang bersedia

diinvestasikannya dalam pekerjaan. Konsekuensinya, pengelolaan sumber daya manusia berhadapan dengan persoalan yang tidak dapat diselesaikan melalui pendekatan teknis semata, yaitu bagaimana membangkitkan kesediaan berupaya secara berkelanjutan.

Di antara berbagai faktor organisasional yang membentuk kesediaan tersebut, kepemimpinan menempati posisi yang paling langsung dan paling terlihat. Pemimpin merupakan aktor yang berinteraksi dengan karyawan secara harian, menetapkan prioritas kerja, mengalokasikan sumber daya, memberikan umpan balik, serta menentukan bagaimana keberhasilan dan kegagalan direspons. Nguyen et al. (2015) menunjukkan melalui investigasi lintas sektor bahwa faktor-faktor organisasional yang berada dalam kendali pimpinan memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja karyawan, bahkan pada konteks organisasi dengan keterbatasan sumber daya finansial. Temuan tersebut menempatkan kepemimpinan sebagai variabel intervensi yang relatif terjangkau dibandingkan instrumen manajerial lain seperti kenaikan kompensasi atau investasi teknologi.

Kepemimpinan dapat dipahami sebagai proses memengaruhi individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama, sementara gaya kepemimpinan merujuk pada pola perilaku yang secara konsisten ditampilkan pemimpin dalam menjalankan proses tersebut. Yukl (2012) mengelompokkan perilaku kepemimpinan efektif ke dalam empat metakategori, yaitu perilaku berorientasi tugas, perilaku berorientasi relasi, perilaku berorientasi perubahan, dan perilaku berorientasi eksternal. Klasifikasi ini menegaskan bahwa kepemimpinan bukan atribut tunggal, melainkan repertoar perilaku yang komposisinya bervariasi antarpemimpin dan antarsituasi.

Dari keempat metakategori tersebut, perilaku berorientasi relasi memperoleh perhatian yang meningkat dalam dua dekade terakhir seiring pergeseran karakteristik pekerjaan menuju tugas yang lebih kompleks dan menuntut kontribusi kognitif karyawan. Pergeseran ini menjadikan model pengambilan keputusan terpusat semakin sulit dipertahankan. Wang et al. (2022) mencatat bahwa perubahan lingkungan eksternal yang cepat menyulitkan pemimpin organisasi untuk mengambil keputusan yang tepat dan efektif secara mandiri, sehingga kepemimpinan yang mendorong keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan memperoleh perhatian yang semakin besar baik dalam kajian teoretis maupun praktik.

Kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang secara spesifik menempatkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan sebagai inti perilaku kepemimpinan. Gaya ini ditandai oleh konsultasi sebelum keputusan ditetapkan, pembagian informasi yang relevan kepada bawahan, keterbukaan terhadap masukan, serta pemberian keleluasaan dalam pelaksanaan tugas. Wang et al. (2022) mengidentifikasi bahwa mekanisme kerja kepemimpinan partisipatif dapat dijelaskan melalui beberapa kerangka teoretis, di antaranya teori pertukaran sosial, teori konservasi sumber daya, dan teori kognitif sosial, yang seluruhnya mengarah pada satu implikasi: keterlibatan menghasilkan respons timbal balik dari karyawan.

Kerangka pertukaran sosial menjadi penjelasan yang paling banyak digunakan dalam literatur kontemporer. Usman et al. (2021) menemukan pada konteks tenaga kesehatan garis depan bahwa kepemimpinan partisipatif berhubungan positif dengan perkembangan karyawan di tempat kerja dan perilaku menolong, dengan integritas perilaku pemimpin berperan memperkuat hubungan tersebut. Logika yang mendasarinya adalah bahwa pelibatan dalam pengambilan

keputusan dimaknai karyawan sebagai bentuk kepercayaan dan penghargaan, yang kemudian dibalas melalui sikap dan perilaku yang menguntungkan organisasi.

Efek kepemimpinan partisipatif tidak terbatas pada dimensi sikap. Sherovska (2023) menunjukkan pada perusahaan multinasional bahwa kepemimpinan partisipatif berhubungan positif dengan perilaku inovatif karyawan, dengan budaya tempat kerja berperan sebagai variabel pemoderasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa keterlibatan dalam pengambilan keputusan tidak hanya meningkatkan kepuasan, tetapi juga mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif melampaui tuntutan formal pekerjaannya.

Namun demikian, efektivitas kepemimpinan partisipatif tidak bersifat universal. Khassawneh dan Elrehail (2022) menemukan bahwa kompleksitas kelembagaan memoderasi hubungan antara gaya kepemimpinan partisipatif dan loyalitas karyawan secara negatif, sehingga penerapan gaya partisipatif justru dapat menjadi problematik pada organisasi dengan struktur birokratis yang rumit. Temuan tersebut penting karena mengoreksi kecenderungan literatur yang memperlakukan kepemimpinan partisipatif sebagai praktik terbaik tanpa syarat, dan mengarahkan perhatian pada kondisi kontekstual yang memungkinkan gaya ini bekerja secara optimal.

Motivasi kerja merupakan konstruk keluaran yang paling sering dikaitkan dengan gaya kepemimpinan. Motivasi kerja dapat dipahami sebagai kekuatan yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan upaya individu dalam mencapai tujuan pekerjaan. Konseptualisasi kontemporer telah bergeser dari pertanyaan mengenai seberapa besar motivasi seseorang menuju pertanyaan mengenai jenis motivasi apa yang bekerja, karena kedua hal tersebut menghasilkan konsekuensi yang berbeda secara kualitatif.

Pergeseran konseptual tersebut paling jelas dirumuskan dalam teori determinasi diri. Deci et al. (2017) membedakan antara motivasi otonom, yang mencakup motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik yang telah terinternalisasi sepenuhnya, dengan motivasi terkendali, yang mencakup regulasi eksternal dan regulasi terintrojeksi. Perbedaan ini bersifat fundamental karena motivasi otonom berkaitan dengan kinerja berkualitas tinggi dan kesejahteraan, sementara motivasi terkendali cenderung menghasilkan kepatuhan jangka pendek tanpa keterikatan yang berkelanjutan.

Teori determinasi diri selanjutnya mempostulatkan bahwa seluruh karyawan memiliki tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu kebutuhan akan kompetensi, otonomi, dan keterhubungan, yang pemenuhannya mendorong tumbuhnya motivasi otonom (Deci et al., 2017). Kerangka ini menyediakan penjelasan konseptual yang tegas mengenai mengapa kepemimpinan partisipatif berpotensi efektif dalam membangkitkan motivasi: pelibatan dalam pengambilan keputusan memenuhi kebutuhan otonomi, pemberian arahan yang jelas disertai umpan balik memenuhi kebutuhan kompetensi, dan komunikasi dua arah yang terbuka memenuhi kebutuhan keterhubungan. Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif bekerja bukan melalui pemberian dorongan dari luar, melainkan melalui penciptaan kondisi yang memungkinkan motivasi tumbuh dari dalam.

Deci et al. (2017) juga menelaah keterkaitan antara teori determinasi diri dengan pendekatan kompensasi, dan menyimpulkan bahwa dampak imbalan terhadap motivasi bergantung pada bagaimana imbalan tersebut dimaknai oleh penerimanya. Imbalan yang

dipersepsi sebagai bentuk pengakuan atas kompetensi cenderung memperkuat motivasi otonom, sedangkan imbalan yang dipersepsi sebagai instrumen pengendalian perilaku justru berpotensi menggeser motivasi ke arah terkendali. Implikasi praktisnya adalah bahwa keberadaan program imbalan tidak dengan sendirinya menjamin peningkatan motivasi; yang menentukan adalah cara penyampaian dan makna yang melekat padanya.

Persoalan pemaknaan tersebut menjadi semakin relevan ketika membahas pengakuan atau apresiasi atas kinerja. Kwarteng et al. (2024) menemukan pada sektor kesehatan bahwa program pengakuan karyawan memotivasi dan memengaruhi karyawan secara positif dalam meningkatkan produktivitas, dengan keterikatan karyawan berperan sebagai prediktor kuat produktivitas. Temuan ini menegaskan bahwa pengakuan berfungsi sebagai instrumen motivasional yang bekerja melalui mekanisme psikologis, bukan sekadar melalui nilai material yang terkandung di dalamnya.

Satu aspek yang belum banyak dieksplorasi adalah perbedaan konsekuensi antara pengakuan yang bersifat kolektif dan pengakuan yang bersifat individual. Secara konseptual, pengakuan kolektif memperkuat kohesi kelompok dan kebutuhan keterhubungan, sementara pengakuan individual lebih langsung memenuhi kebutuhan kompetensi karena mengaitkan penghargaan dengan kontribusi spesifik yang dapat diatribusikan pada individu tertentu (Deci et al., 2017). Ketika organisasi hanya menerapkan salah satunya, terdapat kemungkinan bahwa sebagian kebutuhan psikologis dasar karyawan tidak terpenuhi secara memadai.

Selain faktor kepemimpinan dan pengakuan, motivasi kerja juga dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan itu sendiri, khususnya volume dan intensitas beban kerja. Bakker et al. (2023) merumuskan melalui teori tuntutan-sumber daya pekerjaan bahwa karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan ke dalam tuntutan pekerjaan yang menguras energi dan sumber daya pekerjaan yang memfasilitasi pencapaian tujuan serta mendorong pertumbuhan. Kedua kelompok tersebut bekerja melalui dua jalur psikologis yang berbeda, yaitu jalur pengurasan kesehatan dan jalur motivasional.

Berdasarkan kerangka tersebut, peningkatan beban kerja yang tidak diimbangi penambahan sumber daya pekerjaan akan mengaktifkan jalur pengurasan energi yang berujung pada kelelahan dan penurunan keterikatan kerja. Galanakis dan Tsitouri (2022) melalui tinjauan literatur sistematis menegaskan proposisi bahwa sumber daya pekerjaan justru memberikan dampak terbesar terhadap motivasi ketika tuntutan pekerjaan berada pada tingkat tinggi, sehingga pada periode beban puncak keberadaan dukungan kepemimpinan menjadi semakin krusial.

Nuansa penting ditambahkan oleh Bunjak et al. (2023), yang menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan tidak seluruhnya bersifat merugikan. Beban kerja yang tinggi dan kompleksitas tugas dapat berfungsi sebagai tuntutan yang bersifat menantang dan justru memotivasi karyawan untuk berkinerja baik, sementara konflik antarrekan kerja dan interupsi pekerjaan merupakan tuntutan yang bersifat menghambat. Meskipun demikian, kedua jenis tuntutan tersebut sama-sama menguras energi karyawan sehingga tetap berhubungan positif dengan kelelahan kerja. Implikasinya, pengelolaan beban kerja tidak cukup dilakukan melalui pengurangan volume semata, melainkan melalui pengaturan distribusi dan penyediaan dukungan yang memadai.

Dalam konteks Indonesia, kajian mengenai gaya kepemimpinan dan motivasi kerja telah berkembang pesat, meskipun dengan orientasi metodologis dan tematik yang relatif homogen.

Abidin et al. (2024) menemukan pada perusahaan pelayaran bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan konvergen dilaporkan Indriyani dan Saputro (2024) pada perusahaan skala menengah di Bandung, serta Basri et al. (2024) pada perusahaan pertambangan, yang keduanya mengonfirmasi kontribusi simultan kepemimpinan dan motivasi terhadap capaian kinerja.

Sejumlah studi lain menempatkan motivasi sebagai variabel perantara dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Lamere et al. (2021) menemukan bahwa motivasi berfungsi sebagai variabel intervening dalam pengaruh gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap kinerja karyawan, sementara Karoso et al. (2022) menunjukkan peran mediasi komitmen organisasional dalam hubungan antara kualitas lingkungan kerja dan kinerja. Konvergensi temuan ini mendukung tesis bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap keluaran organisasional berlangsung secara tidak langsung, melalui perubahan kondisi psikologis karyawan terlebih dahulu.

Konsistensi tersebut memperoleh dukungan tambahan dari studi yang menempatkan lingkungan kerja sebagai variabel pendamping. Alfariassy dan Suwaji (2025) menegaskan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja bekerja secara komplementer dalam membentuk kinerja karyawan, sedangkan Yunus et al. (2025) melaporkan hasil senada pada konteks tenaga kesehatan puskesmas. Zhenjing et al. (2022) memberikan penjelasan mekanistik atas pola ini melalui temuan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja tugas berlangsung melalui mediasi komitmen karyawan dan kemampuan berorientasi pencapaian.

Meskipun demikian, literatur Indonesia menunjukkan dua keterbatasan yang saling berkaitan. Keterbatasan pertama bersifat tematik, yaitu kecenderungan memperlakukan gaya kepemimpinan sebagai konstruk agregat tanpa membedakan tipe-tipe spesifik di dalamnya. Amini (2025) mencatat bahwa perhatian kajian kepemimpinan di Indonesia sebagian besar terpusat pada gaya transformasional, sementara gaya partisipatif jarang dianalisis sebagai objek kajian tersendiri, padahal keduanya memiliki mekanisme kerja yang berbeda secara konseptual.

Keterbatasan kedua bersifat metodologis, yaitu dominasi pendekatan kuantitatif berbasis kuesioner dengan analisis regresi. Pendekatan ini efektif untuk mengestimasi besaran pengaruh antarvariabel, namun kurang mampu menjelaskan bagaimana suatu gaya kepemimpinan diterjemahkan ke dalam praktik sehari-hari, bagaimana karyawan memaknai perilaku pemimpinnya, serta kendala apa yang muncul dalam penerapannya. Skor rata-rata yang tinggi pada dimensi kepemimpinan tidak memberikan informasi mengenai bentuk konkret perilaku yang menghasilkan skor tersebut.

Keterbatasan metodologis ini menjadi lebih problematik mengingat temuan Khassawneh dan Elrehail (2022) bahwa efektivitas kepemimpinan partisipatif bergantung pada kondisi kontekstual organisasi. Apabila konteks bersifat menentukan, maka desain penelitian yang mengabstraksikan konteks demi keseragaman pengukuran justru berisiko menghilangkan informasi yang paling relevan. Pendekatan kualitatif menawarkan kemampuan untuk menangkap dinamika kontekstual tersebut, termasuk mengungkap kendala penerapan yang tidak terwakili dalam instrumen terstandarisasi.

Ditinjau dari sisi konteks organisasi, kajian kepemimpinan dan motivasi di Indonesia terkonsentrasi pada sektor perbankan, pelayaran, pertambangan, instansi pemerintah, dan layanan

kesehatan sebagaimana tampak pada studi Abidin et al. (2024), Basri et al. (2024), serta Yunus et al. (2025). Perusahaan rekayasa perangkat elektronika dan kelistrikan berskala menengah relatif belum tereksplorasi, padahal sektor ini memiliki karakteristik yang khas, yaitu kombinasi antara pekerjaan teknis yang menuntut presisi, struktur organisasi yang ramping, dan pola beban kerja yang berfluktuasi mengikuti siklus proyek. Kombinasi tersebut menciptakan kondisi yang relevan secara teoretis, karena fluktuasi beban kerja merupakan kondisi yang justru menguji ketahanan mekanisme motivasional yang dibangun melalui kepemimpinan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini diposisikan untuk mengisi tiga celah sekaligus, yaitu celah tematik berupa keterbatasan kajian atas gaya kepemimpinan partisipatif sebagai objek analisis tersendiri, celah metodologis berupa dominasi pendekatan kuantitatif yang kurang mampu mengungkap mekanisme dan kendala penerapan, serta celah kontekstual berupa belum tereksplorasinya sektor rekayasa elektronika berskala menengah. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan di PT Volar Engineering Sumedang, mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam penerapannya, serta merumuskan solusi atas kendala tersebut.

Kontribusi yang diharapkan bersifat ganda. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian kepemimpinan partisipatif melalui bukti kualitatif dari konteks organisasi berskala menengah di negara berkembang, sekaligus menguji relevansi kerangka determinasi diri dan kerangka tuntutan-sumber daya pekerjaan dalam menjelaskan dinamika motivasi pada konteks tersebut. Secara praktis, temuan penelitian dapat menjadi dasar penyusunan perbaikan praktik kepemimpinan dan sistem pengakuan kinerja bagi perusahaan rekayasa berskala menengah yang menghadapi keterbatasan sumber daya manajerial.

RESEARCH METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (*single case study*). Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian tidak diarahkan pada pengujian besaran pengaruh antarvariabel, melainkan pada pemahaman mendalam mengenai bagaimana gaya kepemimpinan diterjemahkan ke dalam praktik keseharian, bagaimana karyawan memaknai perilaku pimpinannya, serta kendala apa yang muncul dalam penerapannya (Creswell & Poth, 2018). Desain studi kasus dipandang tepat karena memungkinkan eksplorasi fenomena kontemporer secara holistik dalam konteks alamiahnya, khususnya ketika batas antara fenomena dan konteks tidak dapat dipisahkan secara tegas (Yin, 2018). Pemilihan desain ini juga merespons keterbatasan pendekatan kuantitatif yang dominan dalam literatur kepemimpinan, sebagaimana ditegaskan Khassawneh dan Elrehail (2022) bahwa efektivitas kepemimpinan partisipatif bergantung pada kondisi kontekstual organisasi sehingga memerlukan penelusuran yang sensitif terhadap konteks. Penelitian dilaksanakan di PT Volar Engineering Sumedang, perusahaan yang bergerak dalam bidang rekayasa perangkat elektronika dan kelistrikan di Kabupaten Sumedang, Jawa Barat. Pemilihan lokasi didasarkan pada kesesuaian karakteristik organisasi dengan celah penelitian yang diidentifikasi, yaitu perusahaan rekayasa berskala menengah dengan struktur organisasi ramping dan pola beban kerja yang berfluktuasi mengikuti siklus proyek kondisi yang secara teoretis relevan karena fluktuasi beban kerja menguji ketahanan mekanisme motivasional yang dibangun melalui kepemimpinan (Bakker et al., 2023).

Informan ditentukan melalui teknik *purposive sampling*, yakni pemilihan partisipan berdasarkan pertimbangan kekayaan informasi yang dapat mereka berikan terkait fenomena yang diteliti (Palinkas et al., 2015), dengan kriteria terlibat langsung dalam aktivitas operasional perusahaan serta memiliki pengalaman interaksi yang memadai dengan pimpinan. Berdasarkan kriteria tersebut, informan terdiri atas unsur pimpinan perusahaan dan karyawan pada berbagai bidang tugas. Komposisi informan secara sengaja mencakup jenjang manajerial dan jenjang pelaksana agar memungkinkan perbandingan antara perspektif pemberi dan penerima perilaku kepemimpinan, sekaligus memfasilitasi identifikasi kesenjangan antara maksud pimpinan dan pemaknaan karyawan. Kecukupan jumlah informan ditentukan berdasarkan tercapainya kejenuhan tematik (*thematic saturation*), yakni kondisi ketika wawancara tambahan tidak lagi menghasilkan kategori tematik baru; kondisi ini lazim tercapai pada rentang lima hingga enam wawancara untuk populasi yang relatif homogen (Guest et al., 2020). Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik yang saling melengkapi. Observasi nonpartisipan dilaksanakan untuk mengamati pola interaksi antara pimpinan dan karyawan, mekanisme pengambilan keputusan, serta bentuk penyampaian arahan dan umpan balik dalam situasi kerja alamiah. Wawancara semiterstruktur dilakukan secara tatap muka menggunakan pedoman yang dikembangkan dari indikator gaya kepemimpinan—meliputi kemampuan pengambilan keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, dan tanggung jawab serta dari dimensi motivasi kerja yang merujuk pada perbedaan antara motivasi otonom dan motivasi terkendali (Deci et al., 2017), dengan tetap membuka ruang bagi penggalan lanjutan atas isu yang muncul di luar pedoman. Dokumentasi dikumpulkan sebagai sumber pendukung, mencakup profil perusahaan, struktur organisasi, serta dokumen terkait pemberian penghargaan dan kompensasi.

Seluruh wawancara direkam atas persetujuan informan dan selanjutnya ditranskripsikan secara verbatim. Analisis data menggunakan model interaktif Miles et al. (2020) yang mencakup empat tahapan, yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan, dengan pengodean dilakukan dalam dua siklus: pengodean deskriptif untuk mengidentifikasi satuan makna, dan pengodean pola untuk mengelompokkan kode ke dalam kategori tematik sesuai fokus penelitian (Saldaña, 2021). Kategori tematik disusun secara deduktif berdasarkan tiga pertanyaan penelitian gaya kepemimpinan yang diterapkan, kendala penerapan, dan solusi sekaligus tetap terbuka terhadap kemunculan tema induktif dari data lapangan. Keabsahan data dijaga melalui empat strategi yang merujuk pada kriteria kepercayaan penelitian kualitatif dari Lincoln dan Guba (1985), yaitu triangulasi sumber dengan membandingkan keterangan antara informan pada jenjang pimpinan dan jenjang pelaksana, triangulasi teknik dengan mengonfrontasi hasil wawancara terhadap temuan observasi dan dokumentasi, *member checking* berupa pengembalian ringkasan temuan kepada informan untuk konfirmasi akurasi interpretasi (Birt et al., 2016), serta penyusunan jejak audit (*audit trail*) atas seluruh keputusan analitik guna memenuhi kriteria konfirmabilitas. Prosedur penelitian dijalankan dengan memperhatikan prinsip etika, meliputi persetujuan berdasarkan informasi (*informed consent*), kerahasiaan identitas informan yang disamarkan melalui kode jabatan, serta kebebasan informan untuk mengundurkan diri pada setiap tahapan penelitian. Pertimbangan etis memperoleh perhatian khusus mengingat penelitian melibatkan penilaian karyawan terhadap pimpinannya sendiri, sehingga jaminan anonimitas menjadi prasyarat bagi diperolehnya keterangan yang jujur.

Hasil Penelitian

Gambaran Umum Hasil Penelitian

PT Volar Engineering Sumedang merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang rekayasa perangkat elektronika dan kelistrikan dengan struktur organisasi yang tergolong ramping. Aktivitas operasional perusahaan berlangsung mengikuti siklus proyek, sehingga volume pekerjaan tidak terdistribusi secara merata sepanjang periode kerja melainkan mengalami konsentrasi pada tahapan tertentu. Karakteristik operasional tersebut memiliki konsekuensi langsung terhadap dinamika kepemimpinan dan motivasi kerja yang menjadi fokus penelitian ini.

Hasil analisis atas data observasi, wawancara, dan dokumentasi menunjukkan tiga pola umum yang konsisten lintas informan. Pertama, pimpinan perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan yang secara dominan bercorak partisipatif, tercermin dari pelibatan karyawan dalam proses diskusi sebelum keputusan ditetapkan, penyampaian arahan yang jelas mengenai sasaran pekerjaan, serta pemeliharaan komunikasi dua arah yang bersifat terbuka. Kedua, upaya membangkitkan motivasi kerja ditempuh melalui kombinasi instrumen material dan nonmaterial, meliputi pemberian bonus kerja, peningkatan kompensasi, penyediaan kesempatan promosi jabatan, dan pemberian penghargaan atas kinerja yang dinilai baik. Ketiga, penerapan gaya kepemimpinan tersebut dipersepsi karyawan sebagai faktor yang meningkatkan rasa tanggung jawab dan semangat kerja.

Namun demikian, penelusuran yang lebih mendalam mengungkap pola kedua yang secara analitis lebih penting, yaitu bahwa efektivitas kepemimpinan partisipatif tersebut menghadapi dua batasan struktural. Batasan pertama berkaitan dengan bentuk penyampaian apresiasi yang cenderung diberikan secara kolektif, sehingga kontribusi individual kurang memperoleh visibilitas. Batasan kedua berkaitan dengan peningkatan beban kerja pada periode tertentu yang menimbulkan kelelahan dan kejenuhan kerja. Kedua batasan tersebut tidak bersumber dari kelemahan perilaku kepemimpinan itu sendiri, melainkan dari ketiadaan mekanisme pendukung yang memungkinkan gaya kepemimpinan partisipatif bekerja secara optimal pada seluruh kondisi operasional.

Pola ketiga yang teridentifikasi adalah adanya asimetri antara maksud pimpinan dan pemaknaan karyawan. Pimpinan memandang apresiasi kolektif sebagai bentuk penghargaan yang adil dan memperkuat kebersamaan tim, sementara sebagian karyawan memaknainya sebagai kondisi yang menyamarkan perbedaan kontribusi. Asimetri semacam ini tidak dapat terungkap melalui instrumen pengukuran agregat, dan justru menjadi kontribusi utama pendekatan kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini. Rekapitulasi temuan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Rekapitulasi Temuan Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kendala, dan Solusi

Aspek	Indikator	Kondisi Temuan	Kategori
Gaya kepemimpinan	Pengambilan keputusan	Karyawan dilibatkan dalam diskusi sebelum keputusan ditetapkan	Partisipatif
	Kemampuan memotivasi	Dorongan disampaikan melalui	Baik

		arahan langsung dan pemberian imbalan	
	Kemampuan komunikasi	Komunikasi dua arah berlangsung terbuka	Baik
	Pengendalian bawahan	Pengawasan bersifat suportif, bukan direktif ketat	Baik
	Tanggung jawab	Pimpinan terlibat langsung dalam penyelesaian permasalahan kerja	Baik
Instrumen motivasi	Bonus kerja	Diberikan atas pencapaian target	Tersedia
	Peningkatan kompensasi	Disesuaikan secara berkala	Tersedia
	Promosi jabatan	Terbuka bagi karyawan berprestasi	Tersedia
	Penghargaan kinerja	Diberikan secara kolektif, jarang secara individual	Perlu perbaikan
Kendala	Visibilitas kontribusi individual	Kontribusi perorangan kurang terlihat akibat apresiasi kolektif	Kendala utama
	Fluktuasi beban kerja	Lonjakan volume pekerjaan menimbulkan kelelahan dan kejenuhan	Kendala utama
Solusi	Penghargaan individual	Apresiasi berbasis prestasi perorangan	Direkomendasikan
	Kejelasan pembagian tugas	Penegasan uraian tugas dan tanggung jawab	Direkomendasikan
	Evaluasi berkala	Penilaian kerja terjadwal	Direkomendasikan
	Penguatan komunikasi	Forum komunikasi rutin pimpinan dan karyawan	Direkomendasikan

Sumber: Data primer diolah (2026)

Pembahasan Hasil Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan Penelitian 1: Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan?

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan PT Volar Engineering Sumedang menerapkan gaya kepemimpinan yang secara dominan bercorak partisipatif. Karakteristik tersebut tampak pada empat perilaku yang konsisten teridentifikasi lintas informan maupun lintas teknik pengumpulan data. Pertama, pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat dan terlibat dalam proses diskusi sebelum keputusan operasional ditetapkan. Kedua, pimpinan menyampaikan arahan yang jelas mengenai sasaran dan standar pekerjaan sehingga karyawan memiliki kerangka acuan yang memadai. Ketiga, pimpinan memelihara komunikasi dua arah yang memungkinkan penyampaian kendala kerja tanpa hambatan struktural. Keempat, pimpinan menunjukkan keterlibatan langsung dalam penyelesaian permasalahan kerja, alih-alih mendelegasikan sepenuhnya kepada bawahan.

Konfigurasi perilaku tersebut sesuai dengan konseptualisasi kepemimpinan partisipatif dalam literatur kontemporer. Wang et al. (2022) merumuskan kepemimpinan partisipatif sebagai gaya kepemimpinan yang mendorong dan mendukung keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan organisasi, dengan mekanisme kerja yang dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial, teori konservasi sumber daya, dan teori kognitif sosial. Perilaku yang teridentifikasi dalam penelitian ini mencakup seluruh unsur pokok konseptualisasi tersebut, yaitu konsultasi, pembagian informasi, dan keterbukaan terhadap masukan.

Apabila ditinjau melalui taksonomi perilaku kepemimpinan yang dirumuskan Yukl (2012), praktik kepemimpinan yang teramati menunjukkan komposisi yang menggabungkan perilaku berorientasi tugas dan perilaku berorientasi relasi secara berimbang. Penyampaian arahan yang jelas mengenai sasaran pekerjaan merepresentasikan dimensi berorientasi tugas, sementara pelibatan dalam diskusi dan pemeliharaan komunikasi terbuka merepresentasikan dimensi berorientasi relasi. Keseimbangan ini bermakna secara praktis, sebab kepemimpinan partisipatif yang tidak disertai kejelasan arahan berisiko menghasilkan ambiguitas peran, sedangkan kejelasan arahan tanpa partisipasi akan tereduksi menjadi kepemimpinan direktif.

Mekanisme yang menghubungkan gaya kepemimpinan tersebut dengan motivasi kerja dapat dijelaskan secara konseptual melalui kerangka determinasi diri. Deci et al. (2017) mempostulatkan bahwa seluruh karyawan memiliki tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu kebutuhan akan kompetensi, otonomi, dan keterhubungan, yang pemenuhannya mendorong tumbuhnya motivasi otonom dan kinerja berkualitas tinggi. Praktik kepemimpinan yang teridentifikasi dalam penelitian ini memenuhi ketiga kebutuhan tersebut secara simultan: pelibatan dalam pengambilan keputusan memenuhi kebutuhan otonomi, penyampaian arahan disertai umpan balik memenuhi kebutuhan kompetensi, dan komunikasi dua arah yang terbuka memenuhi kebutuhan keterhubungan.

Interpretasi tersebut memperoleh dukungan empiris dari temuan Usman et al. (2021), yang menunjukkan pada konteks tenaga kesehatan garis depan bahwa kepemimpinan partisipatif berhubungan positif dengan perkembangan karyawan di tempat kerja dan perilaku menolong, dengan integritas perilaku pemimpin memperkuat hubungan tersebut. Unsur integritas perilaku

memperoleh relevansi khusus dalam penelitian ini, sebab keterlibatan langsung pimpinan dalam penyelesaian permasalahan kerja dimaknai karyawan sebagai bukti konsistensi antara pernyataan dan tindakan. Konsistensi inilah yang menjadikan ajakan berpartisipasi dipersepsi sebagai sungguh-sungguh, bukan sekadar formalitas prosedural.

Perlu dikemukakan bahwa penelitian ini menemukan pola pemberian motivasi yang bertumpu pada kombinasi instrumen material dan nonmaterial. Instrumen material mencakup bonus kerja dan peningkatan kompensasi, sedangkan instrumen nonmaterial mencakup kesempatan promosi jabatan dan penghargaan atas kinerja. Deci et al. (2017) mengemukakan bahwa dampak imbalan terhadap motivasi tidak ditentukan oleh keberadaan imbalan itu sendiri, melainkan oleh cara imbalan tersebut dimaknai penerimanya: imbalan yang dipersepsi sebagai pengakuan atas kompetensi cenderung memperkuat motivasi otonom, sedangkan imbalan yang dipersepsi sebagai instrumen pengendalian perilaku berpotensi menggeser motivasi ke arah terkendali. Dalam konteks perusahaan yang diteliti, penyertaan bonus dan promosi di dalam kerangka kepemimpinan yang partisipatif tampak mengarahkan pemaknaan tersebut ke arah pengakuan atas kompetensi.

Pertanyaan Penelitian 2: Kendala apa yang dihadapi dalam penerapan gaya kepemimpinan tersebut?

Hasil analisis mengidentifikasi dua kendala utama yang membatasi efektivitas penerapan kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Kendala pertama adalah pemberian apresiasi yang cenderung bersifat kolektif sehingga kontribusi individual kurang memperoleh visibilitas. Penghargaan atas keberhasilan lazim disampaikan kepada tim secara keseluruhan, sementara pengakuan yang secara spesifik mengaitkan capaian dengan kontribusi perorangan jarang dilakukan. Ditinjau melalui kerangka determinasi diri, praktik ini memenuhi kebutuhan keterhubungan secara memadai karena memperkuat kohesi kelompok, namun kurang memenuhi kebutuhan kompetensi yang mensyaratkan umpan balik spesifik atas efektivitas upaya individual (Deci et al., 2017). Ketidakseimbangan pemenuhan kebutuhan psikologis dasar inilah yang secara konseptual menjelaskan mengapa apresiasi kolektif, meskipun bermakna positif, tidak sepenuhnya optimal sebagai instrumen motivasional.

Temuan tersebut selaras dengan bukti empiris yang dilaporkan Kwarteng et al. (2024), yang menemukan pada sektor kesehatan bahwa program pengakuan karyawan memotivasi dan memengaruhi karyawan secara positif dalam meningkatkan produktivitas, dengan keterikatan karyawan berperan sebagai prediktor kuat produktivitas. Yang perlu digarisbawahi adalah bahwa efek tersebut bekerja melalui mekanisme psikologis berupa perasaan dihargai secara personal. Apabila pengakuan disampaikan secara agregat tanpa atribusi individual, mekanisme psikologis yang dimaksud tidak teraktivasi secara penuh, sehingga potensi motivasional dari program pengakuan tidak termanfaatkan sepenuhnya.

Kendala kedua adalah peningkatan beban kerja pada periode tertentu yang menimbulkan kelelahan dan kejenuhan kerja. Kondisi ini merupakan konsekuensi langsung dari karakteristik operasional perusahaan yang bergerak berdasarkan siklus proyek, sehingga volume pekerjaan tidak terdistribusi merata sepanjang periode kerja. Bakker et al. (2023) menjelaskan melalui teori

tuntutan-sumber daya pekerjaan bahwa tuntutan pekerjaan bekerja melalui jalur pengurusan kesehatan yang berujung pada kelelahan, sementara sumber daya pekerjaan bekerja melalui jalur motivasional yang mendorong keterikatan kerja. Peningkatan beban kerja yang tidak diimbangi penambahan sumber daya pekerjaan akan mengaktifkan jalur pengurusan secara dominan.

Nuansa penting perlu ditambahkan berdasarkan temuan Bunjak et al. (2023), yang menunjukkan bahwa beban kerja tinggi dan kompleksitas tugas dapat berfungsi sebagai tuntutan yang bersifat menantang dan justru memotivasi karyawan untuk berkinerja baik, meskipun tetap berhubungan positif dengan kelelahan kerja. Implikasinya bagi konteks penelitian ini adalah bahwa lonjakan beban kerja pada masa puncak proyek tidak serta-merta bersifat merugikan secara motivasional. Yang menentukan adalah apakah lonjakan tersebut disertai penyediaan sumber daya yang memadai, meliputi kejelasan prioritas, dukungan pimpinan, dan pemulihan yang cukup setelah periode intensif berakhir.

Perspektif tersebut memperoleh penguatan dari Galanakis dan Tsitouri (2022), yang menegaskan melalui tinjauan literatur sistematis bahwa sumber daya pekerjaan memberikan dampak terbesar terhadap motivasi justru ketika tuntutan pekerjaan berada pada tingkat tinggi. Temuan ini mengandung implikasi yang bersifat kontradiktif namun bermakna secara manajerial: periode beban puncak bukanlah saat untuk mengurangi intensitas keterlibatan pimpinan demi efisiensi, melainkan justru saat ketika kepemimpinan partisipatif memiliki nilai marjinal tertinggi. Ketidadaan penyesuaian dukungan pada periode tersebut menjelaskan mengapa gaya kepemimpinan yang secara umum efektif tetap menyisakan persoalan kelelahan dan kejenuhan kerja.

Kedua kendala tersebut memiliki benang merah yang sama, yaitu bahwa keduanya tidak bersumber dari kelemahan perilaku kepemimpinan, melainkan dari ketidadaan mekanisme pendukung yang terlembaga. Kepemimpinan partisipatif menyediakan kondisi relasional yang memungkinkan motivasi tumbuh, namun tidak dengan sendirinya menyediakan instrumen untuk mengatribusikan kontribusi individual maupun untuk mengelola distribusi beban kerja. Temuan ini memberikan penegasan kontekstual atas argumen Khassawneh dan Elrehail (2022) bahwa efektivitas kepemimpinan partisipatif bersifat kontingen terhadap kondisi organisasional yang menyertainya.

Pertanyaan Penelitian 3: Solusi apa yang dapat dirumuskan atas kendala tersebut?

Berdasarkan analisis atas kedua kendala tersebut, penelitian ini merumuskan empat solusi yang saling berkaitan.

Solusi pertama adalah pemberian penghargaan secara individual berdasarkan prestasi kerja, sebagai pelengkap dan bukan pengganti apresiasi kolektif yang telah berjalan. Perumusan sebagai pelengkap bersifat penting secara konseptual, sebab apresiasi kolektif memenuhi kebutuhan keterhubungan yang juga merupakan kebutuhan psikologis dasar (Deci et al., 2017). Penghapusan apresiasi kolektif demi individualisasi penghargaan berpotensi menimbulkan persoalan baru berupa melemahnya kohesi tim. Yang diperlukan adalah komplementaritas, yakni penambahan mekanisme atribusi individual di samping pengakuan kelompok yang telah ada.

Solusi kedua adalah penegasan pembagian tugas dan tanggung jawab. Solusi ini memiliki fungsi ganda yang menjadikannya bernilai strategis. Pada satu sisi, kejelasan uraian tugas merupakan prasyarat teknis bagi penilaian kontribusi individual, sebab atribusi capaian kepada perorangan hanya dimungkinkan apabila terdapat batas tanggung jawab yang terdefinisi. Pada sisi lain, kejelasan peran merupakan sumber daya pekerjaan yang menurut kerangka tuntutan-sumber daya berfungsi mengurangi dampak pengurusan energi akibat tuntutan pekerjaan yang tinggi (Bakker et al., 2023). Dengan demikian, satu intervensi ini secara simultan menangani kedua kendala yang teridentifikasi.

Solusi ketiga adalah pelaksanaan evaluasi kerja secara berkala. Mekanisme evaluasi terjadwal menyediakan wadah formal bagi penyampaian umpan balik spesifik atas kinerja individual, sekaligus berfungsi sebagai instrumen pemantauan distribusi beban kerja antarkaryawan. Keberadaan mekanisme berkala juga mengurangi ketergantungan pada inisiatif pelaporan individual, sehingga permasalahan yang tidak dikeluhkan secara eksplisit tetap dapat teridentifikasi. Deci et al. (2017) menegaskan bahwa umpan balik yang bersifat informasional, yakni yang menyampaikan informasi mengenai efektivitas upaya alih-alih penilaian yang bersifat mengendalikan, merupakan pemenuh kebutuhan kompetensi yang efektif.

Solusi keempat adalah peningkatan intensitas komunikasi antara pimpinan dan karyawan, khususnya melalui forum yang terjadwal. Perusahaan telah memiliki komunikasi dua arah yang terbuka, namun komunikasi tersebut berlangsung secara informal dan bergantung pada inisiatif kedua belah pihak. Formalisasi melalui forum terjadwal memastikan bahwa penyampaian kendala kerja tidak bergantung pada kedekatan personal maupun keberanian individual karyawan. Solusi ini memperoleh relevansi tambahan pada periode beban puncak, ketika menurut Galanakis dan Tsitouri (2022) sumber daya pekerjaan berupa dukungan pimpinan justru memiliki dampak motivasional terbesar.

Keempat solusi tersebut menunjukkan koherensi konseptual yang perlu digarisbawahi. Seluruhnya berorientasi pada formalisasi mekanisme yang selama ini berjalan secara informal, bukan pada perubahan gaya kepemimpinan yang telah berlangsung. Hal ini konsisten dengan temuan bahwa kendala yang dihadapi bersumber dari ketiadaan pelembagaan, bukan dari ketidaktepatan pendekatan kepemimpinan.

Keterkaitan Temuan dengan Teori dan Penelitian Terdahulu

Temuan penelitian ini memberikan tiga bentuk kontribusi terhadap literatur kepemimpinan dan motivasi kerja.

Kontribusi pertama berkaitan dengan penguatan kerangka determinasi diri sebagai penjelas mekanisme kepemimpinan partisipatif. Deci et al. (2017) merumuskan tiga kebutuhan psikologis dasar sebagai konstruk yang saling melengkapi, namun literatur empiris cenderung memperlakukannya sebagai kesatuan tanpa membedakan tingkat pemenuhan masing-masing. Penelitian ini menemukan konfigurasi pemenuhan yang tidak merata, yaitu kebutuhan otonomi dan keterhubungan terpenuhi secara memadai melalui pelibatan dan komunikasi terbuka, sementara kebutuhan kompetensi kurang terpenuhi akibat ketiadaan umpan balik individual.

Konfigurasi asimetris semacam ini merupakan temuan yang sulit terungkap melalui instrumen kuantitatif yang mengagregasi ketiga kebutuhan ke dalam satu skor komposit.

Kontribusi kedua berkaitan dengan integrasi dua kerangka teoretis yang lazim digunakan secara terpisah. Literatur kepemimpinan umumnya menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi melalui kerangka pertukaran sosial atau determinasi diri, sementara literatur beban kerja menggunakan kerangka tuntutan-sumber daya pekerjaan. Penelitian ini menunjukkan bahwa kedua kerangka tersebut bekerja secara simultan dan saling berkaitan pada konteks organisasi berbasis proyek: kepemimpinan partisipatif berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan yang menyangga dampak pengurusan energi akibat lonjakan tuntutan, sekaligus sebagai pemenuh kebutuhan psikologis dasar yang menumbuhkan motivasi otonom. Perumusan ini konsisten dengan proposisi Galanakis dan Tsitouri (2022) mengenai peningkatan nilai marjinal sumber daya pekerjaan pada kondisi tuntutan tinggi.

Kontribusi ketiga berkaitan dengan pengujian kontekstual atas tesis kontingensi kepemimpinan partisipatif. Khassawneh dan Elrehail (2022) menemukan bahwa kompleksitas kelembagaan melemahkan hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan loyalitas karyawan pada organisasi dengan struktur birokratis yang rumit. Penelitian ini menemukan pola yang tampak berlawanan namun secara konseptual sejalan, yaitu bahwa pada organisasi dengan struktur yang sangat ramping, keterbatasan justru bersumber dari ketiadaan formalitas. Kedua temuan tersebut mengarah pada kesimpulan yang sama, yakni bahwa kepemimpinan partisipatif memerlukan tingkat pelembagaan yang proporsional: terlalu banyak formalitas menghambat partisipasi, sementara terlalu sedikit formalitas menghambat atribusi kontribusi dan pengelolaan beban kerja.

Posisi penelitian ini dalam peta riset yang ada dapat dirumuskan sebagai berikut. Literatur internasional mengenai kepemimpinan partisipatif (Khassawneh & Elrehail, 2022; Sherovska, 2023; Usman et al., 2021; Wang et al., 2022) unggul dalam kedalaman konseptual dan pengujian mekanisme mediasi maupun moderasi, namun sebagian besar berbasis desain kuantitatif pada organisasi berskala besar. Sebaliknya, literatur Indonesia (Abidin et al., 2024; Basri et al., 2024; Indriyani & Saputro, 2024; Lamere et al., 2021) mencakup keragaman sektor yang lebih luas termasuk organisasi berskala menengah, namun memperlakukan gaya kepemimpinan sebagai konstruk agregat tanpa membedakan tipe spesifik di dalamnya. Penelitian ini menempatkan diri pada persinggungan kedua tradisi tersebut, dengan menerapkan konseptualisasi spesifik kepemimpinan partisipatif dari literatur internasional pada konteks organisasi menengah Indonesia melalui penelusuran kualitatif.

Implikasi Empiris dan Praktis

Secara empiris, penelitian ini memberikan tiga kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan. Pertama, penelitian ini menyediakan bukti kualitatif dari sektor rekayasa perangkat elektronika dan kelistrikan berskala menengah yang selama ini belum terwakili dalam literatur kepemimpinan Indonesia, sehingga memperluas cakupan sektoral kajian yang terkonsentrasi pada perbankan, pertambangan, pelayaran, dan instansi pemerintah. Kedua, penelitian ini menawarkan proposisi mengenai asimetri pemenuhan kebutuhan psikologis dasar sebagai penjelas mengapa gaya kepemimpinan yang secara umum efektif tetap menyisakan persoalan motivasional, suatu proposisi yang dapat diuji lebih lanjut melalui desain kuantitatif dengan pengukuran terpisah atas

ketiga kebutuhan. Ketiga, penelitian ini mendemonstrasikan nilai integrasi kerangka determinasi diri dan kerangka tuntutan-sumber daya pekerjaan dalam menganalisis dinamika motivasi pada organisasi berbasis proyek.

Secara praktis, temuan penelitian menghasilkan implikasi berjenjang bagi manajemen perusahaan. Prioritas pertama adalah penyusunan uraian tugas dan tanggung jawab yang lebih terdefinisi, karena intervensi ini secara simultan menangani kedua kendala yang teridentifikasi sekaligus menjadi prasyarat teknis bagi penerapan penghargaan individual. Prioritas kedua adalah pengembangan mekanisme pengakuan individual sebagai pelengkap apresiasi kolektif, dengan penekanan pada umpan balik yang bersifat informasional. Prioritas ketiga adalah pelembagaan evaluasi kerja dan forum komunikasi secara berkala, dengan intensitas yang ditingkatkan pada periode beban puncak. Perusahaan disarankan mempertahankan gaya kepemimpinan partisipatif yang telah berjalan, karena kendala yang dihadapi tidak bersumber dari pendekatan kepemimpinan melainkan dari ketiadaan mekanisme pendukungnya.

Bagi pemangku kepentingan yang lebih luas, temuan penelitian ini memiliki relevansi bagi asosiasi industri rekayasa dan lembaga pembina usaha kecil dan menengah. Perusahaan berskala menengah umumnya tidak memiliki kapasitas internal untuk merancang sistem manajemen kinerja dan sistem pengakuan yang terstruktur. Penyediaan panduan sederhana yang telah disesuaikan dengan skala usaha, disertai pendampingan teknis, berpotensi lebih efektif dibandingkan pendekatan normatif semata. Dalam konteks tata kelola sumber daya manusia, formalisasi mekanisme penilaian kinerja juga berfungsi memperkuat akuntabilitas dan keadilan prosedural dalam pemberian imbalan.

Diskusi Kritis atas Temuan Penelitian

Temuan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif diterapkan secara efektif namun menyisakan dua kendala memerlukan pembacaan yang berhati-hati agar tidak menghasilkan kesimpulan yang menyesatkan. Interpretasi yang keliru akan menyimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif kurang memadai sebagai pendekatan dan perlu digantikan dengan gaya lain. Penelitian ini justru mengarah pada kesimpulan sebaliknya, yaitu bahwa kepemimpinan partisipatif menyediakan fondasi relasional yang diperlukan, namun memerlukan pelengkap berupa mekanisme formal yang tidak dapat disediakan oleh perilaku kepemimpinan itu sendiri.

Beberapa faktor kontekstual perlu dipertimbangkan dalam menafsirkan temuan. Skala usaha yang relatif kecil memungkinkan komunikasi langsung tanpa perantara, sehingga gaya partisipatif dapat diterapkan tanpa hambatan struktural yang berarti. Karakteristik operasional berbasis proyek menciptakan pola beban kerja yang berfluktuasi secara inheren, sehingga persoalan kelelahan pada masa puncak bersifat struktural dan tidak sepenuhnya dapat dihilangkan melalui intervensi manajerial. Sifat pekerjaan rekayasa yang menuntut kerja tim lintas keahlian turut menjelaskan mengapa apresiasi kolektif menjadi pilihan yang dipandang wajar oleh pimpinan. Ketiga faktor tersebut bersifat khas dan membatasi transferabilitas temuan pada organisasi dengan karakteristik berbeda.

Penelitian ini juga menghadapi sejumlah keterbatasan yang perlu diakui secara terbuka. Keterbatasan pertama berkaitan dengan potensi bias keinginan sosial yang melekat pada penelitian

mengenai kepemimpinan. Karyawan yang diminta menilai pimpinannya sendiri berada dalam posisi yang secara struktural tidak setara, sehingga terdapat kemungkinan penyampaian penilaian yang lebih positif daripada penilaian sesungguhnya. Jaminan anonimitas dan penerapan *member checking* telah dilakukan untuk mengurangi risiko ini, namun tidak dapat menghilangkannya sepenuhnya. Kemunculan kendala yang bersifat kritis dalam data menunjukkan bahwa bias tersebut tidak bersifat absolut, meskipun kemungkinan adanya persoalan yang tidak terungkap tetap perlu diperhitungkan.

Keterbatasan kedua berkaitan dengan pengukuran motivasi kerja yang bersumber dari keterangan verbal informan tanpa disertai instrumen terstandarisasi. Konsekuensinya, perbedaan antara motivasi otonom dan motivasi terkendali sebagaimana dirumuskan Deci et al. (2017) dilakukan melalui interpretasi peneliti atas narasi informan, bukan melalui pengukuran langsung. Penelitian lanjutan yang memadukan penelusuran kualitatif dengan instrumen pengukuran motivasi multidimensional akan menghasilkan atribusi yang lebih akurat.

Keterbatasan ketiga berkaitan dengan dimensi temporal. Penelitian dilaksanakan pada satu titik waktu, sementara kendala utama yang teridentifikasi, yaitu kelelahan akibat lonjakan beban kerja, bersifat siklikal mengikuti tahapan proyek. Pengamatan yang dilakukan di luar periode beban puncak berpotensi menghasilkan gambaran yang berbeda dibandingkan pengamatan pada masa puncak. Desain longitudinal yang mencakup beberapa titik dalam satu siklus proyek akan memberikan pemahaman yang lebih utuh mengenai dinamika motivasi.

Keterbatasan keempat berkaitan dengan generalisasi. Desain studi kasus tunggal membatasi klaim yang dapat diajukan pada generalisasi analitis terhadap proposisi teoretis, yaitu bahwa kepemimpinan partisipatif memerlukan tingkat pelemagaan yang proporsional agar bekerja secara optimal, bukan generalisasi empiris terhadap populasi perusahaan rekayasa. Pengujian proposisi tersebut memerlukan replikasi pada beberapa kasus dengan karakteristik yang bervariasi, khususnya yang berbeda dalam hal skala usaha dan tingkat formalisasi sistem manajemen kinerja.

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam penerapannya, serta merumuskan solusi atas kendala tersebut pada sebuah perusahaan rekayasa perangkat elektronika dan kelistrikan di Kabupaten Sumedang. Berdasarkan hasil analisis kualitatif atas data observasi, wawancara, dan dokumentasi, diperoleh tiga kesimpulan utama.

Pertama, pimpinan PT Volar Engineering Sumedang menerapkan gaya kepemimpinan yang secara dominan bercorak partisipatif. Karakteristik tersebut tercermin pada empat perilaku yang konsisten teridentifikasi lintas informan, yaitu melibatkan karyawan dalam proses diskusi sebelum keputusan operasional ditetapkan, penyampaian arahan yang jelas mengenai sasaran dan standar pekerjaan, pemeliharaan komunikasi dua arah yang bersifat terbuka, serta keterlibatan langsung pimpinan dalam penyelesaian permasalahan kerja. Konfigurasi perilaku tersebut menunjukkan keseimbangan antara orientasi tugas dan orientasi relasi, yang secara konseptual menjelaskan efektivitasnya dalam membangkitkan motivasi kerja. Upaya memperkuat motivasi

ditempuh melalui kombinasi instrumen material berupa bonus kerja dan peningkatan kompensasi, serta instrumen nonmaterial berupa kesempatan promosi jabatan dan penghargaan atas kinerja. Penerapan gaya kepemimpinan tersebut dipersepsi karyawan sebagai faktor yang meningkatkan rasa tanggung jawab dan semangat kerja.

Kedua, teridentifikasi dua kendala utama yang membatasi optimalisasi penerapan gaya kepemimpinan tersebut. Kendala pertama adalah pemberian apresiasi yang cenderung bersifat kolektif sehingga kontribusi individual kurang memperoleh visibilitas. Kendala kedua adalah peningkatan beban kerja pada periode tertentu, sebagai konsekuensi karakteristik operasional berbasis siklus proyek, yang menimbulkan kelelahan dan kejenuhan kerja. Kedua kendala tersebut tidak bersumber dari kelemahan perilaku kepemimpinan itu sendiri, melainkan dari ketiadaan mekanisme pendukung yang terlembaga.

Ketiga, solusi yang dirumuskan mencakup empat langkah yang saling berkaitan, yaitu pemberian penghargaan secara individual sebagai pelengkap apresiasi kolektif, penegasan pembagian tugas dan tanggung jawab, pelaksanaan evaluasi kerja secara berkala, serta peningkatan intensitas komunikasi antara pimpinan dan karyawan melalui forum yang terjadwal. Keempat solusi tersebut memiliki koherensi konseptual yang perlu digarisbawahi, yakni seluruhnya berorientasi pada formalisasi mekanisme yang selama ini berjalan secara informal, bukan pada perubahan gaya kepemimpinan yang telah berlangsung.

Kesimpulan yang paling substantif dari penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan partisipatif menyediakan fondasi relasional yang diperlukan bagi tumbuhnya motivasi kerja, namun tidak dengan sendirinya menyediakan instrumen untuk mengatribusikan kontribusi individual maupun untuk mengelola distribusi beban kerja. Ditinjau melalui kerangka determinasi diri, praktik kepemimpinan yang teramati memenuhi kebutuhan otonomi dan kebutuhan keterhubungan secara memadai, namun kurang memenuhi kebutuhan kompetensi yang mensyaratkan umpan balik spesifik atas efektivitas upaya individual. Asimetri pemenuhan kebutuhan psikologis dasar inilah yang menjelaskan mengapa gaya kepemimpinan yang secara umum efektif tetap menyisakan persoalan motivasional. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan partisipatif bersifat kontingen terhadap tingkat pelembagaan yang menyertainya: formalitas yang berlebihan menghambat partisipasi, sementara formalitas yang terlalu minim menghambat atribusi kontribusi dan pengelolaan beban kerja. Pengelolaan kepemimpinan dan motivasi kerja dengan demikian perlu diposisikan sebagai bagian integral dari sistem manajemen sumber daya manusia, bukan diperlakukan sebagai praktik yang sepenuhnya bergantung pada kualitas personal pimpinan.

Saran

Bagi manajemen perusahaan, disarankan menyusun uraian tugas dan tanggung jawab yang lebih terdefinisi sebagai prioritas pertama. Langkah ini ditempatkan tertinggi karena memiliki fungsi ganda, yaitu menjadi prasyarat teknis bagi penilaian kontribusi individual sekaligus berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan yang mengurangi dampak pengurasan energi pada periode beban puncak. Penyusunan dapat dimulai dari pemetaan alur kerja aktual pada setiap tahapan proyek, penetapan penanggung jawab untuk setiap keluaran, serta penegasan batas kewenangan antarbidang tugas.

Prioritas kedua adalah pengembangan mekanisme pengakuan individual sebagai pelengkap apresiasi kolektif yang telah berjalan. Perumusan sebagai pelengkap bersifat penting, sebab apresiasi kolektif memenuhi kebutuhan keterhubungan yang juga merupakan kebutuhan psikologis dasar, sehingga penghapusannya berpotensi melemahkan kohesi tim. Pengakuan individual disarankan disampaikan dalam bentuk umpan balik yang bersifat informasional, yakni yang menjelaskan efektivitas upaya karyawan secara spesifik, alih-alih penilaian yang bersifat mengendalikan perilaku.

Prioritas ketiga adalah pelembagaan evaluasi kerja dan forum komunikasi secara berkala, dengan intensitas yang ditingkatkan pada periode beban puncak. Mekanisme terjadwal memastikan bahwa penyampaian kendala kerja tidak bergantung pada kedekatan personal maupun keberanian individual karyawan, sekaligus memungkinkan pemantauan distribusi beban kerja antarkaryawan. Perusahaan disarankan mempertahankan gaya kepemimpinan partisipatif yang telah berjalan, karena kendala yang dihadapi tidak bersumber dari pendekatan kepemimpinan melainkan dari ketiadaan mekanisme pendukungnya.

Bagi asosiasi industri rekayasa dan lembaga pembina usaha kecil dan menengah, disarankan menyediakan panduan sistem manajemen kinerja dan sistem pengakuan yang telah disesuaikan dengan skala usaha menengah, disertai pendampingan teknis dalam penerapannya. Perusahaan berskala menengah umumnya tidak memiliki kapasitas internal untuk merancang sistem semacam ini secara mandiri, sehingga pendekatan fasilitatif berpotensi lebih efektif dibandingkan pendekatan normatif semata.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan melakukan replikasi pada beberapa perusahaan dengan karakteristik yang bervariasi, khususnya yang berbeda dalam hal skala usaha dan tingkat formalisasi sistem manajemen kinerja, guna menguji proposisi mengenai proporsionalitas pelembagaan dalam penerapan kepemimpinan partisipatif. Penelitian lanjutan juga disarankan menerapkan desain longitudinal yang mencakup beberapa titik dalam satu siklus proyek, mengingat kendala kelelahan kerja bersifat siklikal sehingga pengamatan pada satu titik waktu berpotensi menghasilkan gambaran yang tidak utuh. Selain itu, pemaduan penelusuran kualitatif dengan instrumen pengukuran motivasi multidimensional akan memungkinkan pembedaan yang lebih akurat antara motivasi otonom dan motivasi terkendali, sehingga proposisi mengenai asimetri pemenuhan kebutuhan psikologis dasar dapat diuji secara lebih presisi.

Daftar Pustaka

- Abidin, A., Patirol, S. P. S., & Susilo, A. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di perusahaan pelayaran PT Salam Pacific Indonesia Lines Cabang Sorong. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(2), 1048–1059. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i2.3498>
- Alfarissy, S., & Suwaji, R. (2025). The impact of work motivation and work environment on employee performance in organizational contexts. *Quantitative Economics and Management Studies*, 6(1), 32–40. <https://doi.org/10.35877/454RI.qems3851>

- Amini, N. A. (2025). Gaya kepemimpinan transformasional digital dalam pengembangan sumber daya manusia. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(4), 2596–2603. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i4.4599>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Basri, M., Arsal, R., & Hasran, H. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Antam (Persero) Tbk. Unit Bisnis Pertambangan Nikel (UBPN) Kolaka. *Journal Publicuho*, 7(3), 1352–1362. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v7i3.502>
- Bunjak, A., Černe, M., Nagy, N., & Bruch, H. (2023). Job demands and burnout: The multilevel boundary conditions of collective trust and competitive pressure. *Human Relations*, 76(5), 657–688. <https://doi.org/10.1177/00187267211059826>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Galanakis, M. D., & Tsitouri, E. (2022). Positive psychology in the working environment. Job demands-resources theory, work engagement and burnout: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 13, 1022102. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1022102>
- Indriyani, Y., & Saputro, A. H. (2024). Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Langgeng Jaya Bandung. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 10(4), 2837–2845. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i4.2983>
- Karoso, S., Riinawati, R., Ilham, R. N., Rais, R. G. P., & Latifa, D. (2022). Analyzing the relationship of work environment and quality of work life on employee performance: The mediating role of organizational commitment. *Journal of Madani Society*, 1(3), 167–173. <https://doi.org/10.56225/jmsc.v1i3.140>
- Khassawneh, O., & Elrehail, H. (2022). The effect of participative leadership style on employees' performance: The contingent role of institutional theory. *Administrative Sciences*, 12(4), 195. <https://doi.org/10.3390/admsci12040195>
- Kwarteng, S., Frimpong, S. O., Asare, R., & Wiredu, T. J. N. (2024). Effect of employee recognition, employee engagement on their productivity: The role of transformational leadership style at Ghana Health Service. *Current Psychology*, 43(6), 5502–5513. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04708-9>

- Lamere, L., Kirana, K. C., & Welsa, H. (2021). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(2), 341–349. <https://doi.org/10.23887/bjm.v7i2.35420>
- Nguyen, P. D., Dang, C. X., & Nguyen, L. D. (2015). Would better earning, work environment, and promotion opportunities increase employee performance? An investigation in state and other sectors in Vietnam. *Public Organization Review*, 15(4), 565–579. <https://doi.org/10.1007/s11115-014-0289-4>
- Sherovska, G. G. (2023). Impact of participative leadership on employee innovation behaviour in multinational enterprises. *Journal of Innovative Business and Management*, 15(1), 1–9. <https://doi.org/10.32015/JIBM.2023.15.1.9>
- Usman, M., Ghani, U., Cheng, J., Farid, T., & Iqbal, S. (2021). Does participative leadership matters in employees' outcomes during COVID-19? Role of leader behavioral integrity. *Frontiers in Psychology*, 12, 646442. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.646442>
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13, 924357. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Yunus, A., Sam, M., & Mustanir, A. (2025). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai puskesmas di Kabupaten Sidenreng Rappang. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(5), 3340–3349. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i5.5106>
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: A multi-mediation model. *Frontiers in Public Health*, 10, 890400. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>