

Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Inovasi Organisasi di Perusahaan BUMN Indonesia

Syahriful Ahyar^{1*}, Reski Apriyani², Nanda Herlianur³, Putri Rahmawati⁴, Viola Augustia Putri⁵, Naomi Boru Tobing⁶

¹⁻⁶ Ilmu Administrasi Negara, Universitas Maritim Raja Ali Haji, Indonesia

*Penulis Korespondensi: syahrifulahyar59@gmail.com¹

Abstract. *This study examines participatory leadership styles and their influence on organizational innovation in state-owned enterprises (SOEs) in Indonesia. Participative leadership involves subordinates actively in the decision-making process, which contributes to increased motivation, productivity, and individual performance within the organization. Using a qualitative descriptive approach, this study explores the concepts and practices of leadership and innovation applied in SOEs. The results show that participatory leadership not only increases employee engagement but also creates a collaborative and innovative work environment. By involving different generations in decision-making, leaders can leverage the experience of senior generations and fresh ideas from younger generations, thereby encouraging more creative and relevant innovation. The implications of this research indicate that the application of a participatory leadership style is very important for SOEs to strengthen their competitiveness, adapt to market changes, and make a significant contribution to national development. This research provides valuable insights for leadership development and innovation strategies in the SOE sector in Indonesia.*

Keywords: *Leaders; Organization; Organizational Innovation; Participatory Leadership; SOEs.*

Abstrak. Penelitian ini mengkaji gaya kepemimpinan partisipatif dan pengaruhnya terhadap inovasi organisasi di perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia. Gaya kepemimpinan partisipatif melibatkan bawahan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, yang berkontribusi pada peningkatan motivasi, produktivitas, dan kinerja individu dalam organisasi. Melalui pendekatan deskriptif kualitatif, penelitian ini menggali konsep dan praktik kepemimpinan serta inovasi yang diterapkan di BUMN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan inovatif. Dengan melibatkan berbagai generasi dalam pengambilan keputusan, pemimpin dapat memanfaatkan pengalaman generasi senior dan ide-ide segar dari generasi muda, sehingga mendorong inovasi yang lebih kreatif dan relevan. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan partisipatif sangat penting bagi BUMN untuk memperkuat daya saing, beradaptasi dengan perubahan pasar, dan memberikan kontribusi signifikan terhadap pembangunan nasional. Penelitian ini memberikan wawasan berharga bagi pengembangan kepemimpinan dan strategi inovasi di sektor BUMN di Indonesia.

Kata kunci: BUMN; Inovasi Organisasi; Kepemimpinan Partisipatif; Organisasi; Pemimpin.

1. LATAR BELAKANG

Gaya kepemimpinan mempunyai peran yang sangat signifikan dalam proses pengelolaan organisasi serta tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat, mulai dari yang sifatnya otoriter, demokratis, transformasional, hingga partisipatif mempunyai dampak langsung terhadap tingkat motivasi, produktivitas, serta kinerja individu dalam organisasi. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai pengarah dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tindakan, tetapi juga berperan dalam membentuk budaya organisasi yang konstruktif serta meningkatkan keterlibatan dan komitmen bawahan. Kemampuan seorang pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan

dinamika situasi dan kebutuhan organisasi menjadi faktor yang esensial. Pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi cenderung menghasilkan kinerja yang lebih optimal, sebaliknya kepemimpinan yang tidak memberikan efektivitas akan berpotensi menurunkan kreativitas dan inovasi dalam lingkungan kerja (Suaidy & Zahara, 2023).

Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin yang melibatkan bawahan untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini umumnya diterapkan ketika tingkat kematangan bawahan berada pada kategori menengah hingga tinggi, yang menunjukkan bahwa mereka memiliki kemampuan, tanggung jawab, dan kedewasaan yang mampu dalam menjalankan tugas (Rasyid et al., 2023). Ciri utama kepemimpinan partisipatif adalah keterbukaan pemimpin terhadap pemimpin dan masukan bawahan serta pelibatan mereka dalam pengambilan keputusan penting. Gaya ini mencerminkan kepercayaan kepada bawahan, mendorong motivasi, dan menciptakan suasana kerja yang demokratis serta kolaboratif untuk meningkatkan kinerja dan inovasi organisasi.

Inovasi organisasi mencerminkan kemampuan sebuah perusahaan dalam menanggapi perubahan lingkungan dan pengurangan menjadi peluang strategi, yang mencakup pengembangan produk, proses, model bisnis, dan layanan baru. Bagi BUMN Indonesia, inovasi penting untuk mendukung transformasional digital dan meningkatkan efisiensi kerja. Proses ini menuntut perubahan budaya, pola pikir, dan sistem agar inovasi berjalan optimal. Keberhasilan inovasi juga bergantung pada investasi yang selaras dengan tujuan strategis serta penerapan budaya kolaboratif dan berani bereksperimen dalam organisasi (Kulila, 2023).

BUMN atau Badan Usaha Milik Negara ialah salah satu perusahaan yang menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh hidup banyak orang. BUMN mempunyai peranan penting dalam perekonomian nasional seperti menguasai sumber daya vital, penyediaan lapangan kerja, penyeimbang ekonomi, merintis bisnis yang belum digarap swasta, melindungi pelaku ekonomi lemah, dan membeikan keuntungan untuk negara (Idris, 2023). Melihat peran yang dimiliki oleh BUMN dalam mendukung perekonomian nasional, maka metode kepemimpinan di BUMN harus bersifat partisipatif, transformasional, dan adaptif. Pemimpin BUMN harus mampu mengintegrasikan kepentingan bisnis dan sosial, membangun budaya kolaborasi, dan mendorong inovasi sambil menjaga transparansi dan akuntabilitas publik dan pemerintah.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penting untuk menelaah bagaimana gaya kepemimpinan partisipatif dan inovasi kerja di perusahaan BUMN Indonesia. Penelitian ini akan bertujuan untuk menganalisis keduanya, serta memberikam wawasan bagi pengembangan

kepemimpinan dan inovasi di sektor BUMN guna memperkuat daya saing dan kontribusinya terhadap pembangunan nasional.

2. KAJIAN TEORITIS

Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif dapat diartikan sebagai bentuk kesetaraan kekuasaan serta pembagian tanggung jawab dalam penyelesaian masalah antara pemimpin dan bawahan, yang dilakukan melalui proses konsultasi sebelum pengambilan keputusan (Permana & Karwanto, 2020). Terdapat beberapa pendapat ahli, menurut House dalam Robbins (2006), kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang melibatkan bawahan dengan meminta serta mempertimbangkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Kemudian, menurut Luthans dalam Nawawi (2003) kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan kesempatan kepada anggota organisasi atau bawahan untuk berpartisipasi dalam penetapan tujuan, pembuatan keputusan, serta perumusan instruksi kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat mengenai kepemimpinan partisipatif, maka dapat disimpulkan gaya kepemimpinan ini adalah seorang cenderung terbuka meminta pendapat, ide, dan saran kepada bawahannya ketika akan membuat sebuah keputusan, keterlibatan bawahan diutamakan dalam mencapai tujuan organisasi bersama.

Kepemimpinan partisipatif memiliki beberapa ciri-ciri, diantaranya adalah sebagai berikut (Salis Masruhin, 2022) :

- a. Pemimpin menunjukkan tingkat dukungan yang tinggi kepada bawahan, namun memberikan arahan yang relative sedikit.
- b. Kendali atas proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dilakukan secara bergantian antara pemimpin dan bawahan.
- c. Terdapat peningkatan dalam komunikasi dua arah antara pemimpin dan anggota tim.
- d. Pemimpin menunjukkan kemampuan mendengarkan secara aktif terhadap pendapat dan masukan bawahan.
- e. Sebagian besar tanggung jawab dalam penyelesaian masalah serta pengambilan keputusan yang diberikan kepada bawahan.

Inovasi Organisasi

Inovasi berasal dari kata latin *innovation* yang berarti pembaruan atau perubahan, dengan bentuk kata kerja *innovo* berarti memperbarui atau mengubah. Menurut KBBI, inovasi merupakan suatu bentuk perubahan baru yang dilakukan secara sengaja dan terencana untuk menghasilkan perbaikan dari kondisi sebelumnya, bukan terjadi secara kebetulan (Harahap et

al., 2023). Tujuan dari perubahan tersebut adalah untuk menemukan cara-cara baru yang lebih efektif dalam mencapai tujuan tertentu, melalui langkah-langkah yang sistematis dan terarah. Kemudian, menurut Mathis dan Jackson, organisasi merupakan suatu kesatuan sosial yang terdiri dari sekelompok individu yang saling berinteraksi berdasarkan pola tertentu. Setiap anggota memiliki fungsi dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Maka dari itu, organisasi merupakan kumpulan orang yang berupaya mewujudkan visi dan misi yang sama.

Inovasi organisasi merupakan upaya terkelola yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk menciptakan atau mengembangkan produk dan jasa baru maupun menemukan kegunaan baru dari produk atau jasa yang sudah ada. Inovasi organisasi mencakup berbagai aspek seperti tujuan, peran, struktur otoritas, aturan, dan pola hubungan informasi. Proses inovasi dalam organisasi dilakukan secara sistematis, terencana, dan diarahkan untuk mencapai target-target tertentu yang telah ditetapkan (Fiandi, 2024).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono (2017), metode penelitian deskriptif kualitatif merupakan pendekatan yang bertujuan untuk menggambarkan, menjelaskan, serta menguraikan kondisi objek penelitian berdasarkan situasi dan keadaan yang terjadi pada saat penelitian berlangsung. Dalam penelitian ini, pendekatan tersebut digunakan untuk menggali secara mendalam konsep dan praktik terkait gaya kepemimpinan partisipatif serta inovasi organisasi di perusahaan BUMN Indonesia. Selain itu, pendekatan studi pustaka (*Library Research*) dipilih karena memungkinkan penelaahan literatur yang komprehensif dari jurnal ilmiah, referensi buku, maupun laporan penelitian, sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas tentang hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan inovasi dalam konteks BUMN.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gaya Partisipatif di Perusahaan BUMN Indonesia

Gaya kepemimpinan partisipatif dikenal sangat relevan untuk perusahaan seperti BUMN yang memiliki tim lintas generasi. Saat ini organisasi atau perusahaan banyak terdiri dari generasi senior (X dan Baby Boomers) yang berpengalaman dan dilengkapi juga dengan generasi muda (Milenial dan Gen Z) yang memiliki kreatifitas dan berpikir kritis. Pemimpin yang partisipatif memiliki ciri utama seperti membuka ruang dialogi agar semua suara dari bawahan dapat terdengar, mengambil keputusan berdasarkan hasil diskusi bersama, dan

mampu menumbuhkan rasa memiliki. Di Indonesia, gaya ini efektif jika dikombinasikan dengan arah yang jelas (Antono, 2025).

Dalam konteks perusahaan BUMN di Indonesia, kepemimpinan partisipatif dapat dilihat dalam kajian penelitian yang sebelumnya sudah dilakukan. Dalam penelitian oleh Adela Amaliani tahun 2022, telah dianalisis gaya kepemimpinan partisipatif pada salah satu perusahaan BUMN yaitu BANK BNI KK Ciomas Bogor. Pada penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa pemimpin perusahaan tersebut menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dan terbukti efektif dalam meningkatkan efektivitas dan motivasi kerja karyawannya. Keefektifitasnya dapat dilihat dari cara pemimpin berkomunikasi kepada karyawan dalam mengatasi masalah dan meningkatkan kerja sama, saling membantu dalam menyelesaikan tugas, dan selalu melibatkan bawahannya dalam pengambilan keputusan, sehingga para karyawan merasa lebih dihargai dan berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan perusahaan (Amaliani, 2022).

Gaya kepemimpinan partisipatif tidak hanya berperan dalam meningkatkan motivasi dan efektivitas kerja karyawan, tetapi juga berkontribusi terhadap terciptanya iklim organisasi yang harmonis dan produktif. Melalui pelibatan aktif seluruh anggota tim dari berbagai generasi dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin dapat menumbuhkan rasa saling menghargai di antara individu dengan karakteristik, nilai, serta pola pikir yang berbeda. Hal ini menjadi sangat relevan bagi BUMN di Indonesia yang kerap menghadapi tantangan koordinasi antar generasi serta tuntutan adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan dinamika pasar yang terus berubah.

Selain itu, penerapan kepemimpinan partisipatif juga berperan dalam mengurangi resistensi terhadap perubahan, karena setiap anggota organisasi merasa dilibatkan dan dihargai pandangannya. Kondisi ini mendorong munculnya inovasi dan solusi kreatif yang merupakan hasil kolaborasi antara pengalaman generasi senior dan gagasan baru dari generasi muda. Dengan demikian, pendekatan ini memperkuat proses pembelajaran organisasi secara berkelanjutan serta menumbuhkan loyalitas karyawan melalui rasa memiliki terhadap arah dan kemajuan perusahaan.

Secara operasional, keberhasilan implementasi kepemimpinan partisipatif di lingkungan BUMN memerlukan dukungan komunikasi yang transparan, sistem umpan balik yang efektif, serta pelatihan berkelanjutan bagi pemimpin dan karyawan untuk meningkatkan kemampuan kolaborasi lintas generasi. Pemanfaatan teknologi digital sebagai sarana komunikasi bersama juga dapat mempercepat interaksi dan memperkuat sinergi antar generasi. Dengan begitu, kepemimpinan partisipatif tidak hanya berfungsi sebagai pendekatan

manajerial, tetapi juga sebagai landasan budaya organisasi yang adaptif, inovatif, dan inklusif di tengah kompleksitas manajemen BUMN masa kini.

Inovasi Organisasi Perusahaan BUMN di Indonesia

Inovasi organisasi pada perusahaan BUMN di Indonesia mencerminkan adanya perubahan strategi menuju transformasi budaya dan digital yang berkelanjutan. Upaya inovasi tersebut tidak semata-mata berfokus kepada adopsi teknologi digital, tetapi juga tekanan pembentukan nilai serta budaya kerja yang adaptif dan kolaboratif guna meningkatkan daya saing sekaligus memperkuat kualitas pelayanan publik. Berikut merupakan beberapa inovasi organisasi pada perusahaan BUMN di Indonesia, antara lain :

- a. PT Pelindo Multi Terminal telah berhasil melakukan transformasi organisasi dan pengembangan talenta. Transformasi yang dilakukan ialah membangun budaya kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan dan pekerjaan, menyediakan fasilitas program kesejahteraan yang komprehensif, dan membangun komunikasi terbuka kepada karyawan (Pelindo, 2025).
- b. Transformasi budaya organisasi di lingkungan BUMN dengan mengintegrasikan teknologi digital, *Internet of Things (IoT)*, big data, serta kecerdasan buatan guna mempercepat proses pelayanan dan menekan biaya operasional. Langkah ini diperlukan untuk mengatasi tantangan birokratis yang kompleks serta meningkatkan kualitas layanan masyarakat. Keberhasilan transformasi tersebut ditentukan oleh peran kepemimpinan yang efektif serta kesiapan individu dalam menyesuaikan diri dengan budaya organisasi yang baru (Lamsihar & Huseini, 2019).
- c. Dalam mendukung inovasi pada sebuah perusahaan sekaligus pertumbuhan yang berkelanjutan, Telkom menerapkan beberapa program yang berguna untuk aktivasi dan pengembangan inovasi bagi semua karyawan. Program yang dijalankan adalah “*Knowledge Power Up*”. Program ini dilakukan dengan memanfaatkan platform pembelajaran seperti *MyDigiLearn*, yakni platform internal berbasis kecerdasan buatan (AI) yang menawarkan beragam topik dan keterampilan, serta platform eksternal seperti Coursera dan LinkedIn Learning yang berfungsi melengkapi sumber pengetahuan yang dapat diakses oleh seluruh karyawan (Telkom, 2024).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Gaya kepemimpinan partisipatif memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi, produktivitas, dan inovasi di perusahaan BUMN di Indonesia. Melalui keterlibatan aktif bawahan dalam pengambilan keputusan, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan mendukung. Selain itu, inovasi organisasi yang berkelanjutan sangat diperlukan untuk menghadapi tantangan di era digital dan perubahan pasar. Keberhasilan implementasi kepemimpinan partisipatif dan inovasi tergantung pada komunikasi yang transparan, pelatihan berkelanjutan, serta kemampuan untuk mengintegrasikan teknologi baru.

Untuk meningkatkan efektivitas kebijakan partisipatif dan inovasi di perusahaan BUMN, beberapa saran dapat dipertimbangkan. Pertama, adakan program pelatihan kepemimpinan yang fokus pada keterampilan komunikasi dan kolaborasi untuk melibatkan bawahan secara aktif. Selanjutnya, dorong budaya inovasi dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk berbagi ide dan memberikan penghargaan atas kontribusi mereka. Pemanfaatan teknologi digital, seperti platform kolaborasi online, juga penting untuk memperkuat komunikasi antar generasi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penelitian ini. Terima kasih kepada pihak penyandang dana yang telah memberikan dukungan finansial, serta kepada rekan-rekan yang telah memberikan masukan berharga selama proses penelitian. Kami juga menghargai para peneliti terdahulu yang menjadi sumber referensi. Tanpa dukungan dan kerjasama dari semua pihak, penelitian ini tidak mungkin dapat terselesaikan dengan baik. Semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi pengembangan kepemimpinan dan inovasi di sektor BUMN.

DAFTAR REFERENSI

- Amaliani, A. (2022). *Analisis gaya kepemimpinan partisipatif dalam meningkatkan efektivitas kerja dan motivasi kerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (studi kasus pada Bank BNI KK Ciomas Bogor)* [Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor]. Universitas Pakuan.
- Antono, B. (2025). *Gaya kepemimpinan yang cocok untuk perusahaan di Indonesia*.
- Fiandi, A. (2024). Innovation process in organizations. *Jurnal Intelek dan Cendekiawan Nusantara*, 1(1), 22–28. <https://jicnusanantara.com/index.php/jicn>

- Harahap, F. F., Lubis, F., Fitria, M., & Khairani, N. (2023). Jenis dan karakteristik inovasi pembelajaran. *AMI: Jurnal Pendidikan*, 1(2), 82–90. <http://jurnaltarbiyah.uinsu.ac.id/index.php/ami>
- Idris, M. (2023). Peran BUMN dalam perekonomian nasional. *Kompas.com*.
- Kulila, A. I. (2023). Kepemimpinan transformasi digital dan inovasi BUMN. *Manajemenppm*. <https://manajemenppm.wordpress.com/2023/04/28/kepemimpinan-transformasi-digital-dan-inovasi-bumn/>
- Lamsihar, A. T., & Huseini, M. (2019). Inovbiz. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 7, 64–70. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v7i1.935>
- Pelindo. (2025). Pelindo Multi Terminal dorong transformasi SDM melalui penguatan budaya kerja positif. *Pelindo Multi Terminal*. <https://www.pelindomultiterminal.co.id/news/pelindo-multi-terminal-dorong-transformasi-sdm-lewat-penguatan-budaya-kerja-positif>
- Permana, A. W., & Karwanto, K. (2020). Gaya kepemimpinan partisipatif dalam upaya meningkatkan profesional guru. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan*, 5(1), 58–67. <https://doi.org/10.26740/jdmp.v5n1.p58-67>
- Rasyid, M. N. R. A., Badaruddin, & Yasen, S. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene. *GBJ Gendhera Buana Jurnal*, 1(5), 546–557. <https://e-jurnal.nobel.ac.id/index.php/gbj%7C546>
- Salis Masruhin, R. (2022). Kepemimpinan partisipatif: Literature review. *Jurnal Al Mujaddid Humaniora*, 8(1), 82–90.
- Suaidy, H. M., & Zahara, R. T. (2023). Pentingnya gaya kepemimpinan dalam mengelola organisasi: Sebuah studi literatur sistematis. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 1(1), 30–31. <https://ogzrespublish.com/index.php/JEB/article/view/2> <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v1i1.2>
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Telkom. (2024). Knowledge power up, inisiatif Telkom dalam akselerasikan budaya belajar dan inovasi karyawan. *Telkom.co.id*. https://www.telkom.co.id/sites/berita/id_ID/news/knowledge-power-up,-inisiatif-telkom-dalam-akselerasikan-budaya-belajar-dan-inovasi-karyawan-2616
- Yulistian, A. S., Astuti, E. S., & Utami, H. N. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan direktif, suportif, dan orientasi prestasi terhadap semangat kerja karyawan. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 9(1), 3.