



Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Koperasi Nuansa Perkasa Dompus

Sa'ban^{1*}, Samsudin², Shoalihin³

¹ Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yapis, Dompus, Indonesia

² Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yapis, Dompus, Indonesia

³ Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yapis, Dompus, Indonesia

Abstrak

Koperasi salah satu roda perekonomian Indonesia menghadapi tantangan mengelola sumber daya manusia untuk mempertahankan kinerja optimal. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi gaya kepemimpinan demokratis dalam meningkatkan kinerja karyawan di Koperasi Simpan Pinjam Nuansa Perkasa Dompus. Meskipun gaya demokratis dianggap ideal, realitas lapangan menunjukkan fenomena paradoks berupa indisipliner karyawan yang menghambat produktivitas. Studi ini menawarkan kebaruan dengan menyoroti distorsi kepemimpinan demokratis dalam konteks budaya lokal yang sering kali disalahartikan sebagai kelemahan wewenang, sebuah celah yang jarang dieksplorasi dalam literatur koperasi. Menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara, observasi partisipan, dan studi dokumen, kemudian dianalisis menggunakan reduksi data dan triangulasi. Temuan menunjukkan gaya kepemimpinan demokratis saat ini gagal meningkatkan kinerja karena ketimpangan antara tanggung jawab pimpinan yang besar dengan wewenang eksekusi sanksi yang lemah, sehingga memicu hubungan kerja transaksional tanpa loyalitas. Disimpulkan bahwa dalam lingkungan koperasi, demokrasi tanpa ketegasan manajerial bersifat kontraproduktif. Implikasi studi ini menekankan perlunya redefinisi struktur wewenang dan penguatan komunikasi persuasif untuk mengembalikan disiplin dan kinerja karyawan.

Informasi Artikel

Correspondence:

Sa'ban

saba1999@gmail.com

Kata kunci:

Kepemimpinan

Demokratis;

Kinerja Karyawan;

Koperasi



PENDAHULUAN

Koperasi memegang peranan vital dalam tatanan perekonomian Indonesia sebagai implementasi nyata dari ekonomi Pancasila yang berlandaskan asas kekeluargaan (UU RI No. 25 Tahun, 1992). Keberadaan koperasi dijamin oleh pemerintah sebagai gerakan ekonomi rakyat yang bertujuan untuk memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai *Grand Theory*, keberhasilan koperasi tidak hanya bergantung pada modal atau sistem operasional semata, melainkan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia di dalamnya. Organisasi yang sehat memerlukan pengelolaan aset manusia yang efektif untuk memastikan visi ekonomi kerakyatan dan semangat gotong royong yang menjadi ciri khas bangsa Indonesia tetap relevan di tengah arus globalisasi yang telah merambah hingga ke

pedesaan (Sitepu & Hasyim, 2019). Hal ini sejalan dengan *Grand Theory* Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang memandang manusia sebagai *Human Capital*. (Saptaria, 2021), *Human Capital Management* adalah cara organisasi dalam mengatur, melatih, dan mengembangkan karyawan dengan memandang mereka sebagai aset bisnis yang berharga, bukan sekadar biaya. Oleh karena itu, pengelolaan aset manusia melalui kepemimpinan yang tepat menjadi krusial untuk memastikan visi ekonomi kerakyatan tetap relevan dan produktif di tengah arus perubahan.

Dalam kerangka *Middle Range Theory*, kepemimpinan menempati posisi sentral sebagai determinan utama keberhasilan organisasi. (Kartono, 2010) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan memberikan pengaruh konstruktif kepada orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks koperasi, gaya kepemimpinan demokratis di mana pengambilan keputusan melibatkan partisipasi bawahan dianggap paling selaras dengan nilai-nilai koperasi. Namun, efektivitas kepemimpinan tidak hanya diukur dari gaya yang diadopsi, tetapi dampaknya terhadap perilaku dan kesejahteraan bawahan. Penelitian (Inceoglu *et al.*, 2018) menegaskan bahwa perilaku kepemimpinan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja dan kesejahteraan karyawan. Pemimpin yang efektif harus mampu mengelola aset manusia ini dengan bijak untuk memaksimalkan potensi organisasi.

Efektivitas kepemimpinan tersebut bermuara pada *Applied Theory* yaitu kinerja karyawan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya (Mangkunegara, 2017). (Armstrong, 2014) *Handbook of Strategic Human Resource Management* menekankan bahwa manajemen kinerja adalah proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim. Kinerja yang tinggi sangat bergantung pada motivasi dan arahan yang jelas dari pimpinan. Jika gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak mampu menstimulasi motivasi intrinsik atau gagal memberikan arahan yang jelas, maka *Human Capital* yang dimiliki koperasi tidak akan berkembang, yang pada akhirnya menghambat pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Meskipun secara teoritis gaya kepemimpinan demokratis ideal untuk koperasi, realitas empiris di Koperasi Simpan Pinjam Nuansa Perkasa Dompu menunjukkan adanya kesenjangan (*gap*) yang serius. Berdasarkan observasi awal, ditemukan fenomena kontraproduktif yang mengindikasikan kegagalan fungsi kepemimpinan dan manajemen SDM. Masalah kedisiplinan dan rendahnya respon terhadap instruksi pimpinan menjadi bukti nyata bahwa aset manusia di koperasi ini belum dikelola dengan optimal. Lebih jauh, terdapat indikasi bahwa pimpinan memiliki tanggung jawab besar namun lemah dalam kewenangan pengambilan keputusan, menciptakan ambiguitas yang membingungkan karyawan. Fenomena ini mencerminkan apa yang disebut dalam metodologi penelitian kualitatif sebagai situasi sosial yang kompleks, di mana perilaku karyawan dan aktivitasnya tidak selaras dengan tujuan organisasi (Spradley, 1980) dalam (Fauji *et al.*, 2021).

Kesenjangan antara harapan ideal *Human Capital Management* dengan praktik di lapangan menciptakan urgensi penelitian yang mendesak. Masalah utamanya bukan hanya pada rendahnya kinerja, tetapi pada ketidakmampuan gaya kepemimpinan yang ada saat ini untuk menjembatani kebutuhan organisasi dengan aspirasi karyawan. Penelitian terdahulu seringkali berfokus pada perusahaan korporat besar, namun masih sedikit yang mengeksplorasi dinamika kepemimpinan demokratis dalam konteks koperasi lokal yang memiliki tantangan kultural unik. Penelitian ini menjadi penting untuk mengisi *research gap* tersebut dengan menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan demokratis dapat direvitalisasi untuk mengatasi degradasi kinerja di lingkungan koperasi, serta membuktikan apakah prinsip-prinsip *Human Capital* telah diterapkan dengan benar atau hanya sekadar retorika.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Koperasi Nuansa Perkasa Dompu. Dengan menggunakan pendekatan yang komprehensif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan literatur

MSDM khususnya di sektor koperasi, serta memberikan solusi praktis bagi manajemen Koperasi Simpan Pinjam Nuansa Perkasa Dompu. Oleh karena itu, penulis mengangkat judul "Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Koperasi Nuansa Perkasa Dompu" sebagai upaya untuk merumuskan strategi kepemimpinan yang mampu mentransformasi potensi sumber daya manusia menjadi kinerja yang unggul.

METODE

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan pendekatan Studi Kasus untuk mengeksplorasi secara mendalam fenomena kepemimpinan dan kinerja di Koperasi Nuansa Perkasa Dompu. Pemilihan metode ini didasarkan pada pandangan (Yin, 2003), yang menyatakan bahwa studi kasus adalah strategi yang tepat untuk menjawab pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa" dalam suatu fenomena kontemporer di dalam konteks kehidupan nyata, khususnya ketika batas antara fenomena dan konteks tidak tampak dengan jelas. Penelitian ini adalah organisasi Koperasi Nuansa Perkasa, dengan fokus spesifik pada interaksi antara pimpinan dan karyawan dalam penerapan gaya kepemimpinan demokratis. Sifat data yang digunakan adalah data deskriptif yang bersumber dari kata-kata dan tindakan, bukan angka, guna memahami makna di balik perilaku kedisiplinan dan motivasi kerja karyawan yang menjadi isu utama penelitian.

Teknik pengambilan sampel (informan) dilakukan menggunakan Purposive Sampling, di mana partisipan dipilih bukan berdasarkan keterwakilan statistik, melainkan berdasarkan kapasitas mereka dalam memberikan informasi yang kaya dan relevan (*key informants*). Informan kunci meliputi pimpinan koperasi, manajer, dan staf karyawan yang mengalami langsung praktik kepemimpinan tersebut. Proses pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama secara triangulasi Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*) untuk menggali persepsi subjektif karyawan mengenai gaya kepemimpinan, Observasi Partisipan (*Participant Observation*) yang merujuk pada (Spradley, 1980), di mana peneliti mengamati secara langsung dimensi tempat, pelaku, dan aktivitas di koperasi untuk menangkap realitas perilaku kerja yang sebenarnya dan Studi Dokumentasi untuk menganalisis catatan kinerja, laporan rapat, dan absensi sebagai bukti pendukung yang valid (Sugiyono, 2019).

Analisis data dilakukan secara induktif dan berkelanjutan, dimulai sejak pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan. Proses analisis mengadopsi model interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Data mentah dari transkrip wawancara dan catatan lapangan diolah melalui proses pengkodean (*coding*) mulai dari *open coding* untuk mengidentifikasi tema-tema awal terkait indikator kepemimpinan demokratis, untuk menghubungkan kategori kepemimpinan dengan kinerja karyawan (Corbin and Strauss, 1990). Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan metode, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan data observasi dan dokumen kinerja, sehingga hasil analisis yang diperoleh benar-benar objektif, kredibel, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, dan studi dokumentasi, penelitian ini berhasil mengidentifikasi pola hubungan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan realitas kinerja karyawan di Koperasi Nuansa Perkasa Dompu. Hasil reduksi dan penyajian data kualitatif dirangkum dalam tabel matriks temuan berikut untuk menjawab pertanyaan penelitian secara langsung:

Tabel 1. Hasil Analisis Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Fokus Analisis	Temuan Data Lapangan	Interpretasi Hasil Analisis
Penerapan Gaya	Pimpinan sering meminta pendapat, namun ragu dalam memutuskan	Gaya demokratis yang diterapkan terdistorsi menjadi keragu-raguan. Partisipasi yang

Demokratis	"Bapak sering tanya kami, tapi endingnya ngambang, tidak ada ketuk palu" Karyawan merasa keputusan pimpinan bisa ditawar atau diabaikan.	diharapkan justru dimaknai karyawan sebagai kelemahan wewenang, memicu sikap arogan dan ketidakpatuhan terhadap kebijakan.
Wewenang dan Tanggung Jawab	Pimpinan memiliki tanggung jawab penuh atas kerugian, namun tidak memiliki kuasa penuh memberi sanksi "Tanggung jawab besar, tapi wewenang disetir oleh pengurus lain/pihak luar".	Terjadi ketimpangan struktural. Kepemimpinan kehilangan taring karena besarnya tanggung jawab tidak diimbangi dengan <i>power</i> untuk menegakkan aturan, menciptakan ambiguitas peran.
Komunikasi dan Hubungan	Hubungan bersifat transaksional kaku, kurangnya <i>engagement</i> emosional "Kurang akrab, datang kerja lalu pulang, instruksi lewat WA sering diabaikan".	Absennya komunikasi persuasif yang menjadi ciri khas kepemimpinan demokratis. Hubungan atasan-bawahan renggang, menyebabkan instruksi tidak dijalankan dengan loyalitas.
Kinerja Karyawan	Tingkat keterlambatan tinggi, instruksi sering tidak maksimal dilaksanakan Kinerja hanya sebatas menggugurkan kewajiban, bukan <i>extra-role behavior</i> .	Kinerja stagnan dan cenderung menurun. Gaya kepemimpinan saat ini gagal menstimulasi <i>Human Capital</i> untuk bekerja produktif sesuai SOP.

Sumber: data diolah (2025)

Distorsi Implementasi Kepemimpinan Demokratis dan Dampaknya pada Kinerja

Hasil penelitian ini tidak dapat mengonfirmasi asumsi awal bahwa gaya demokratis secara otomatis meningkatkan kinerja. Sebaliknya, temuan ini mengungkap adanya "distorsi demokrasi" di Koperasi Nuansa Perkasa Dompus. Mengacu (Siagian, 2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis harus melibatkan partisipasi namun tetap memegang kendali keputusan, fakta di lapangan menunjukkan pimpinan kehilangan kendali tersebut. Hal ini menyebabkan karyawan merasa memiliki *power* lebih tinggi daripada pimpinan, sehingga instruksi kerja tidak dijalankan maksimal. Dalam perspektif (Kartono, 2010), kepemimpinan adalah kemampuan memberikan pengaruh konstruktif, namun di sini pengaruh tersebut lemah karena pimpinan gagal menggunakan kekuasaan (*power*) untuk mengarahkan perilaku bawahan. Kegagalan ini menegaskan bahwa demokrasi tanpa ketegasan manajerial justru merusak tatanan kinerja organisasi.

Kegagalan Pengelolaan *Human Capital* akibat Ketimpangan Wewenang

Penelitian ini menemukan fenomena unik di mana pimpinan memikul tanggung jawab besar tanpa disertai wewenang eksekusi yang setara. Hal ini bertentangan dengan prinsip *Human Capital Management* yang dijelaskan oleh (Kingsmill, 2003) dalam (Saptaria, 2021), yang menekankan pentingnya pengelolaan aset manusia melalui arahan yang jelas untuk mencapai tujuan strategis. Ketidakmampuan pimpinan memberikan sanksi tegas atas ketidakhadiran dan kelalaian instruksi menyebabkan degradasi nilai aset SDM koperasi. Kinerja karyawan yang didefinisikan (Mangkunegara, 2017) sebagai hasil kualitas dan kuantitas kerja, menjadi tidak tercapai karena tidak adanya mekanisme *reward and punishment* yang efektif dari pimpinan. Akibatnya, motivasi kerja karyawan hanya bersifat transaksional semata, tanpa ada keterikatan emosional (loyalitas) terhadap visi koperasi.

Komparasi dengan Penelitian Terdahulu (Konfirmasi & Kesenjangan)

Temuan ini tidak sejalan dengan (Mahmud, 2022) yang menyimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan yang baik selalu mendapat sambutan hangat dan meningkatkan produktivitas. Di Koperasi Nuansa Perkasa, orientasi hubungan justru dimanfaatkan untuk melonggarkan kedisiplinan. Namun, hasil ini sejalan dengan penelitian (Inceoglu *et al.*, 2018) yang dikutip dalam buku *MSDM* (Saptaria, 2021), yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan memiliki dampak signifikan terhadap kesejahteraan dan kinerja; dalam kasus ini, perilaku pimpinan yang pasif berdampak negatif (menurunkan

kinerja). Selain itu, penelitian ini mendukung studi (Bassani and Pfister, 2021) dalam konteks manajemen, yang menemukan bahwa perselisihan atau ketidakjelasan dalam kepemimpinan dapat memperkuat fragmentasi dalam organisasi, yang di Koperasi Nuansa Perkasa bermanifestasi dalam bentuk kurangnya silaturahmi dan kekompakan tim.

KESIMPULAN

Implementasi gaya kepemimpinan demokratis di Koperasi Simpan Pinjam Nuansa Perkasa Dompu belum berjalan efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan, bahkan cenderung mengalami distorsi yang kontraproduktif. Temuan menunjukkan upaya pimpinan untuk melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan justru dimaknai sebagai kelemahan wewenang, yang memicu indisipliner, dan rendahnya kepatuhan terhadap instruksi kerja. Ketimpangan antara besarnya tanggung jawab yang dipikul pimpinan dengan minimnya otoritas eksekusi dalam memberikan sanksi, menyebabkan fungsi kontrol manajerial melemah. Akibatnya, prinsip *Human Capital Management* tidak teraktualisasi dengan baik, aset sumber daya manusia yang dimiliki koperasi gagal dikelola untuk mencapai produktivitas optimal, melainkan terjebak dalam hubungan kerja yang kaku dan transaksional tanpa ikatan emosional yang kuat.

Implikasi dari temuan ini menegaskan dalam konteks organisasi berbasis kekeluargaan seperti koperasi, gaya kepemimpinan demokratis mutlak membutuhkan pondasi ketegasan manajerial yang seimbang. Bagi manajemen Koperasi Nuansa Perkasa, disarankan untuk segera melakukan redefinisi struktur wewenang pimpinan agar selaras dengan tanggung jawabnya, serta membangun kembali komunikasi persuasif untuk memulihkan kedisiplinan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi variabel budaya organisasi atau komitmen organisasional sebagai variabel moderasi, guna memahami lebih dalam mengapa pendekatan demokratis yang secara teoritis ideal dapat gagal dalam setting budaya kerja tertentu, serta menguji efektivitas model kepemimpinan situasional sebagai alternatif solusi.

REFERENSI

- Armstrong, S. (2014) *Human Resource Management Practice*.
- Bassani, G. and Pfister, J.A. (2021) 'Management accounting change as an amplifier of a leadership dispute : an ethnography of convergent and divergent leader – follower relations', (258224). Available at: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2020-4379>.
- Corbin, J. and Strauss, A. (1990) 'Grounded Theory Research : Procedures , Canons , and Evaluative Criteria', 13.
- Fauji, D.A.S. et al. (2021) *Analisis Data Penelitian Manajemen: Studi Fokus Analisis Kualitatif, Fakultas Ekonomi Universitas Nusantra PGRI Kediri*.
- Inceoglu, I. et al. (2018) 'Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda', *Leadership Quarterly*, 29(1), pp. 179–202. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>.
- Kartono, K. (2010). *Pemimpin dan kepemimpinan: Apakah kepemimpinan abnormal itu?*. Rajawali Pers.
- Mahmud, S. (2022) 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan: Literatur Review', *Syntax Literate*, 7(8.5.2017), pp. 2003–2005.
- Mangkunegara, A.P. (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Saptaria, et al (2021) *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Pengembangan Human Capital*. Banten: Pascal Book.

- Siagian (2023) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).
- Spradley, J.. (1980) Participant Observation: Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich.
- Sugiyono (2019) Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R & D, Sustainability (Switzerland). Available at:
http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBERTUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI.
- UU RI No. 25 Tahun (1992) 'Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian', 1(3), pp. 524-541. Available at:
<https://doi.org/10.59407/jmie.v1i3.259>.
- Yin, R.K. (2003) 'Case Study Research: Design and Methods (3rd ed). Sage.'