

Penerapan Gaya Kepemimpinan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Koperasi Serba Usaha Harapan Baru Kabupaten Dompu

Nayla Amanda

Program Studi Manajemen, Universitas Pendidikan Mandalika

Abstrak

Kualitas sumber daya manusia merupakan aset vital bagi keberhasilan koperasi, namun fenomena di Koperasi Serba Usaha (KSU) Harapan Baru Kabupaten Dompu menunjukkan adanya kontradiksi di mana pendekatan kepemimpinan yang humanis justru diikuti dengan rendahnya kedisiplinan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan secara mendalam proses penerapan gaya kepemimpinan yang dijalankan, menganalisis dampaknya terhadap kinerja, serta mengevaluasi hambatan yang terjadi akibat faktor budaya lokal. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam dengan pimpinan dan karyawan, serta studi dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya demokratis yang bercorak paternalistik (kekeluargaan). Penerapan gaya ini terbukti efektif dalam membangun kepuasan kerja dan kualitas pelayanan interpersonal, namun gagal dalam meningkatkan kedisiplinan dan kepatuhan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP). Ditemukan bahwa tingginya toleransi pimpinan yang dipengaruhi rasa "pekewuh" menyebabkan lemahnya fungsi pengawasan (*controlling*), sehingga pelanggaran tersebut disalahartikan oleh karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis mengenai bias budaya dalam penerapan teori kepemimpinan demokratis, serta kontribusi praktis dengan merekomendasikan model kepemimpinan "Demokratis-Tegas" untuk menyeimbangkan harmoni kekeluargaan dengan profesionalisme kerja.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan; Kinerja Karyawan; Koperasi; Budaya Organisasi.

Abstract

The quality of human resources is a vital asset for the success of cooperatives, but the phenomenon at the Harapan Baru Multipurpose Cooperative (KSU) in Dompu Regency shows a contradiction where a humanistic leadership approach is accompanied by low employee discipline. This study aims to describe in depth the process of implementing the leadership style, analyze its impact on performance, and evaluate obstacles arising from local cultural factors. The research method used is qualitative with a descriptive approach. Data collection techniques were carried out through participant observation, in-depth interviews with leaders and employees, and documentation studies. Data analysis was conducted using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldana. The results of the study indicate that the leadership style applied is a democratic style with a paternalistic (family) character. The application of this style has proven effective in building job satisfaction and the quality of interpersonal service, but failed to improve discipline and compliance with Standard Operating Procedures (SOP). It was found that the high tolerance of leaders influenced by a sense of "pekewuh" led to a weak supervisory function (controlling), so that this leniency was misinterpreted by employees. This study provides a theoretical contribution regarding cultural bias in the application of democratic leadership theory, as well as a practical contribution by recommending a "Democratic-Assertive" leadership model to balance family harmony with work professionalism.

Keywords. Leadership Style; Employee Performance; Cooperatives; Organizational Culture

PENDAHULUAN

Dalam era organisasi modern, keberhasilan sebuah lembaga tidak lagi semata-mata ditentukan oleh kecanggihan teknologi atau besarnya modal, melainkan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang menggerakkannya. Terlebih bagi organisasi berbentuk koperasi seperti Koperasi Serba Usaha (KSU), yang memiliki karakteristik unik sebagai badan usaha sekaligus gerakan ekonomi rakyat berazas kekeluargaan. Dalam konteks ini, manusia adalah aset dinamis yang perilakunya sangat kompleks. Manajemen SDM memegang peranan vital dalam menyelaraskan perilaku individu dengan tujuan organisasi (Mahmud, 2021). Kegagalan dalam mengelola aspek perilaku ini sering kali menjadi penyebab utama stagnasi kinerja, di mana organisasi berjalan tanpa arah yang jelas dan produktivitas karyawan menurun.

Untuk mengarahkan perilaku karyawan agar selaras dengan visi organisasi, kepemimpinan (*leadership*) menjadi faktor penting. Kepemimpinan bukan sekadar jabatan struktural, melainkan sebuah proses interaksi sosial di mana pemimpin berusaha memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan bawahan. Gaya kepemimpinan sebagai manifestasi perilaku seorang pemimpin menjadi "wajah" organisasi yang dirasakan langsung oleh karyawan. Jika gaya yang diterapkan relevan dengan karakteristik bawahan, maka kinerja akan meningkat. Sebaliknya, ketidaktepatan penerapan gaya kepemimpinan sering kali memicu resistensi, penurunan disiplin, hingga konflik internal yang menghambat pelayanan anggota.

Namun, fenomena yang terjadi di Koperasi Serba Usaha (KSU) Harapan Baru Kabupaten Dompu menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan ideal dengan realitas di lapangan. Berdasarkan studi pendahuluan, ditemukan indikasi masalah kinerja yang cukup serius. Meskipun pimpinan diketahui menerapkan pendekatan yang cenderung demokratis dan kekeluargaan, tingkat kedisiplinan karyawan justru rendah. Banyak karyawan yang datang terlambat, melanggar Standar Operasional Prosedur (SOP), dan kurang responsif terhadap kebutuhan anggota. Fenomena ini menarik karena gaya kepemimpinan yang seharusnya partisipatif justru disalahartikan menjadi kelonggaran. Hal ini memunculkan pertanyaan mendasar mengenai bagaimana sebenarnya proses penerapan gaya kepemimpinan tersebut dijalankan sehingga tidak mampu mendongkrak kinerja secara optimal.

Urgensi penelitian ini semakin kuat ketika disandingkan dengan hasil-hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya inkonsistensi atau celah riset (*research gap*). Beberapa penelitian terkini membuktikan bahwa kepemimpinan adalah kunci utama, seperti riset (Mahmud, 2022; Ainun *et al.*, 2023; Mahmud; Ega Saiful Subhan, 2025) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Namun, temuan ini dibantah oleh penelitian lain seperti (Pawirosumarto, Sarjana and Gunawan, 2017) dan (Nurfadillah, Serang and Imaduddin, 2024) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak selalu efektif meningkatkan kinerja jika tidak dibarengi pengawasan ketat. Bahkan, (Sari, 2018) menekankan bahwa gaya kepemimpinan baru akan berhasil jika mampu menyentuh aspek kepuasan kerja terlebih dahulu.

Untuk memperjelas posisi penelitian ini di antara penelitian-penelitian sebelumnya dan menunjukkan letak kesenjangan riset yang akan diisi, berikut disajikan matriks penelitian terdahulu:

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

Peneliti	Temuan Utama	Gap Penelitian
(Mahmud; Ega Saiful Subhan, 2025; Ainun <i>et al.</i> , 2023; Mahmud, 2022)	Menemukan bahwa gaya kepemimpinan secara statistik berpengaruh positif langsung terhadap kinerja.	Penelitian ini fokus pada angka (Kuantitatif), sedangkan penelitian ini fokus pada proses penerapan (Kualitatif).
(Pawirosumarto, Sarjana and Gunawan, 2017; Nurfadillah, Serang and Imaduddin, 2024)	Menemukan anomali bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan tanpa adanya motivasi dan pengawasan ketat.	Menjadi dasar bagi penelitian ini untuk menggali "Mengapa" gaya tersebut gagal di lapangan (Studi Kasus).
(Sari, 2018)	Menemukan gaya demokratis efektif hanya jika memediasi kepuasan kerja.	Penelitian saya meneliti konteks spesifik budaya lokal Dompu dalam merespons gaya tersebut.

Sumber. Peneliti 2026

Adanya perbedaan hasil (*gap*) pada tabel di atas antara yang menyatakan berpengaruh positif

dengan yang menyatakan tidak berpengaruh menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada konteks dan cara penerapannya. Penelitian-penelitian sebelumnya mayoritas menggunakan pendekatan kuantitatif yang hanya memotret "hasil akhir" berupa angka pengaruh, namun belum banyak yang menggali secara kualitatif mengenai "bagaimana proses" penerapan tersebut berlangsung, hambatan apa yang dihadapi pemimpin secara real, dan bagaimana dinamika psikologis karyawan di KSU Harapan Baru dalam merespons gaya pemimpin mereka.

Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pemilihan lokasi di Kabupaten Dompu juga memberikan nilai urgensi tersendiri mengingat karakteristik sosial budaya masyarakat setempat yang menjunjung tinggi nilai kekeluargaan mungkin memerlukan pendekatan kepemimpinan yang spesifik, yang berbeda dengan teori umum. Penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji hipotesis statistik, melainkan untuk mendeskripsikan secara mendalam fenomena kepemimpinan yang terjadi, hambatan-hambatannya, serta menemukan model penerapan yang paling ideal bagi koperasi tersebut.

Berdasarkan paparan latar belakang masalah, fenomena ketidakdisiplinan yang kontradiktif dengan gaya kepemimpinan, serta adanya celah dari penelitian terdahulu yang perlu didalami secara kualitatif, maka penulis tertarik untuk menuangkan permasalahan ini dalam sebuah penelitian ilmiah dengan judul: "Penerapan Gaya Kepemimpinan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Koperasi Serba Usaha Harapan Baru Kabupaten Dompu."

TINJAUAN PUSTAKA

Grand Theory

Landasan utama (*Grand Theory*) dalam penelitian ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Dalam perspektif kualitatif, teori ini digunakan untuk membedah bagaimana organisasi mengelola interaksi sosial antar-anggotanya. (Hasibuan, 2014), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Teori ini relevan dengan penelitian di Koperasi Serba Usaha (KSU) Harapan Baru karena fokus utamanya adalah "Manusia" sebagai aset yang memiliki perasaan, pikiran, dan perilaku. Keberhasilan koperasi dalam melayani anggota sangat bergantung pada bagaimana pimpinan mengelola (memanajemen) SDM tersebut melalui pendekatan kepemimpinan yang tepat.

Konsep Penerapan

Penerapan merupakan sebuah proses dinamis, bukan sekadar pelaksanaan aturan statis. Menurut (Usman, 2002), implementasi bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan, atau adanya mekanisme suatu sistem. Dalam konteks ini, "Penerapan" diartikan sebagai *realitas praktik* gaya kepemimpinan yang terjadi di lapangan. Peneliti tidak hanya melihat apa yang tertulis dalam SOP Koperasi, melainkan menggali bagaimana praktik kepemimpinan tersebut dijalankan sehari-hari, bagaimana konsistensinya, dan bagaimana kesenjangan (*gap*) antara harapan pimpinan dengan penerimaan karyawan.

Kepemimpinan

Kepemimpinan, sebagai inti manajemen, didefinisikan oleh (Kartono, 2019) dan (Robbins and Judge, 2016) sebagai kemampuan memberikan pengaruh konstruktif untuk memobilisasi kelompok menuju pencapaian visi yang direncanakan. Dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan dipahami sebagai proses interaksi dua arah yang mewujudkan dalam gaya kepemimpinan, yaitu pola perilaku konsisten seorang pemimpin sebagaimana dijelaskan (Rivai, 2020), yang secara teoritis terbagi menjadi gaya otokratis, demokratis, dan *laissez-faire*. Guna menganalisis penerapan gaya tersebut secara kualitatif di KSU Harapan Baru, penelitian ini mengadopsi indikator teori *Path-Goal* yang disederhanakan, meliputi aspek cara pemberian perintah, mekanisme pengambilan keputusan, intensitas pengawasan, serta pola komunikasi yang terbangun antara pimpinan dan karyawan.

Kinerja Karyawan

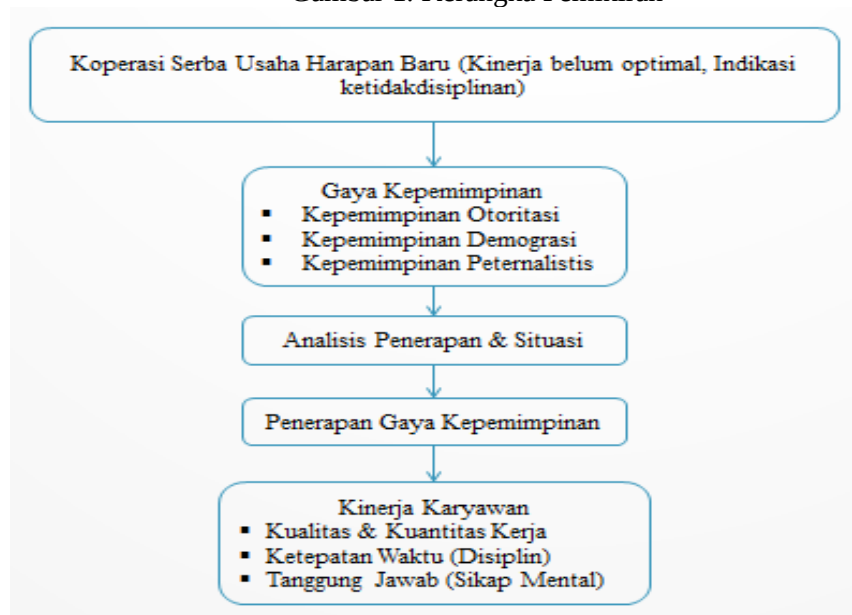
Kinerja (*performance*), yang dimaknai sebagai hasil kerja baik secara kualitas maupun

kuantitas sesuai tanggung jawab (Mangkunegara, 2020), tidak hanya berfokus pada hasil akhir tetapi juga mencakup perilaku dalam pencapaiannya (Wibowo, 2019). Dinamika kinerja ini dipengaruhi oleh interaksi antara faktor internal, seperti motivasi dan kemampuan individu, serta faktor eksternal, termasuk lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan (Sutrisno, 2021). Guna mengukur fenomena tersebut di KSU Harapan Baru, penelitian ini mengacu pada indikator (Na-Nan, 2018) yang meliputi kualitas kerja (ketelitian), kuantitas kerja (volume pelayanan), ketepatan waktu, serta tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas tanpa pengawasan berlebihan.

Konsep Koperasi

Koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan ('Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian', 2024). Asas "kekeluargaan" ini menjadi konteks penting dalam penelitian kualitatif untuk menganalisis apakah budaya ini mendukung kinerja atau justru menghambat profesionalisme.

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang sebagai penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif, di mana peneliti bertujuan untuk memahami fenomena penerapan gaya kepemimpinan di KSU Harapan Baru secara mendalam, bukan sekadar mencari angka statistik. Merujuk pada (Moleong, 2017), pendekatan ini dipilih untuk menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari perilaku yang diamati, guna menggambarkan realitas di lapangan secara sistematis dan faktual. Dalam prosesnya, peneliti menempatkan diri sebagai instrumen kunci (*key instrument*) yang berinteraksi langsung dengan lingkungan dan partisipan, sebagaimana disarankan oleh (Sugiyono, 2019), untuk memahami makna di balik perilaku yang tampak. Penelitian ini dilaksanakan di Koperasi Serba Usaha (KSU) Harapan Baru yang berlokasi di Jalan Lintas Mbawi, Desa Doro Bara, Kecamatan Dompu, Kabupaten Dompu, dengan pertimbangan adanya fenomena unik terkait masalah kedisiplinan dan kinerja karyawan yang kontradiktif dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan saat ini.

Untuk memperoleh informasi yang komprehensif, peneliti memanfaatkan dua jenis sumber data, yaitu data primer yang diperoleh langsung melalui wawancara mendalam dengan informan kunci seperti Ketua Koperasi dan para karyawan, serta data sekunder yang bersumber dari dokumentasi internal seperti profil organisasi, data absensi, SOP, dan laporan kinerja. Proses pengumpulan data tersebut dilakukan melalui tiga teknik utama: observasi partisipatif untuk mengamati aktivitas harian dan instruksi pimpinan; wawancara mendalam (*in-depth interview*) untuk

menggali perspektif informan; serta dokumentasi untuk mengumpulkan bukti tertulis dan foto kegiatan yang mendukung data lapangan. Keterbukaan pihak koperasi menjadi faktor pendukung utama dalam kelancaran seluruh proses pengumpulan data ini.

Setelah data terkumpul, proses analisis dilakukan secara berkelanjutan mengacu pada model interaktif dari (Miles, Huberman, dan Saldana, 2014). Tahapannya dimulai dari kondensasi data (*data condensation*) untuk memilah informasi yang relevan, dilanjutkan dengan penyajian data (*data display*) dalam bentuk narasi logis, dan diakhiri dengan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*) yang kredibel mengenai efektivitas penerapan gaya kepemimpinan. Guna menjamin validitas temuan, peneliti melakukan uji keabsahan data melalui perpanjangan pengamatan untuk membangun kepercayaan, peningkatan ketekunan dalam mencermati detail, serta triangulasi sumber dengan cara membandingkan informasi antar-informan maupun antara hasil wawancara dengan dokumen pendukung.

Seluruh rangkaian penelitian ini dilaksanakan melalui tiga tahapan sistematis untuk memastikan keteraturan ilmiah. Dimulai dari tahap pra-lapangan yang meliputi pengajuan judul dan studi pendahuluan, dilanjutkan dengan tahap pekerjaan lapangan di mana peneliti terjun langsung ke KSU Harapan Baru untuk mengumpulkan data, dan diakhiri dengan tahap analisis data di mana seluruh informasi diolah, ditafsirkan, dan diverifikasi hingga tersusun menjadi laporan skripsi yang utuh. Metodologi ini disusun untuk memastikan bahwa hasil penelitian dapat menjawab rumusan masalah secara akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Gambaran Penerapan Gaya Kepemimpinan di KSU Harapan Baru

Berdasarkan data observasi dan wawancara, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di KSU Harapan Baru adalah Demokratis-Paternalistik. Ketua koperasi secara konsisten menerapkan pendekatan persuasif dalam memberikan instruksi, di mana perintah disampaikan dalam bentuk himbauan dan ajakan, bukan komando satu arah. Dalam proses pengambilan keputusan, pimpinan selalu mengutamakan mekanisme musyawarah untuk mencapai mufakat, memberikan ruang seluas-luasnya bagi karyawan untuk berpendapat. Namun, temuan lapangan juga mengungkap bahwa pendekatan ini memiliki efek samping berupa lemahnya fungsi pengawasan (*controlling*). Pimpinan cenderung enggan memberikan teguran keras atau sanksi nyata ketika terjadi pelanggaran, yang didasari oleh rasa segan demi menjaga hubungan kekeluargaan yang erat antar sesama warga lokal Dompu.

Realitas Kinerja Karyawan di Lapangan

Disparitas Kualitas dan Disiplin Dari sisi kinerja, ditemukan adanya kesenjangan (*gap*) antara aspek pelayanan dengan aspek kedisiplinan. Secara kualitas layanan (interpersonal), kinerja karyawan tergolong baik; mereka mampu melayani anggota dengan ramah dan komunikatif, yang merupakan dampak dari suasana kerja yang nyaman. Namun, dari aspek kuantitas dan ketepatan waktu sebagaimana indikator kinerja baku ditemukan masalah serius. Tingkat keterlambatan jam masuk kerja masih tinggi dan penyelesaian tugas administrasi sering tertunda. Karyawan menganggap kelonggaran sikap pimpinan sebagai legitimasi untuk bekerja santai, sehingga Standar Operasional Prosedur (SOP) sering kali terabaikan tanpa adanya konsekuensi yang berarti.

PEMBAHASAN

Implementasi Gaya Kepemimpinan dalam Perspektif Teori MSDM

Temuan penelitian ini jika dikaitkan dengan Grand Theory Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dari (Hasibuan, 2014), menunjukkan bahwa manajemen di KSU Harapan Baru baru berhasil pada aspek "Seni" (menjaga harmoni hubungan), namun belum efektif pada aspek "Ilmu" (efisiensi pencapaian tujuan). Hasibuan menekankan bahwa MSDM bertujuan mengatur hubungan tenaga kerja agar efektif dan efisien. Di KSU Harapan Baru, hubungan memang terjalin harmonis, namun efisiensi kerja terganggu. Pimpinan koperasi terlalu fokus pada kepuasan psikologis karyawan dan mengabaikan fungsi manajerial yang krusial yaitu pengendalian dan pendisiplinan, sehingga tujuan organisasi untuk mencapai produktivitas maksimal menjadi terhambat.

Evaluasi Gaya Kepemimpinan

Evaluasi Gaya Kepemimpinan: Antara Demokratis dan Laissez-Faire Secara teoritis, gaya yang diterapkan sesuai dengan definisi Gaya Demokratis menurut Rivai, (2020), di mana terdapat partisipasi bawahan. Namun, dalam pembahasannya, penerapan ini mengalami distorsi. Karena lemahnya ketegasan, gaya demokratis ini di lapangan "tergelincir" menjadi gaya Laissez-Faire (kendali bebas), di mana pimpinan seolah menyerahkan sepenuhnya pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan tanpa kontrol. Hal ini mengonfirmasi indikator teori Path-Goal yang digunakan dalam penelitian ini, bahwa meskipun pola komunikasi dan pengambilan keputusan sudah baik (partisipatif), namun indikator "Pengawasan" dan "Pemberian Perintah" sangat lemah. Akibatnya, gaya kepemimpinan yang niatnya memanusiakan karyawan justru dimaknai sebagai ketidaktegasan yang menurunkan wibawa aturan.

Konfirmasi terhadap Penelitian Terdahulu (Research Gap Analysis)

Temuan penelitian ini menunjukkan divergensi menarik jika disandingkan dengan hasil studi (Mahmud, 2022), (Ainun *et al.*, 2023), dan (Mahmud; Ega Saiful Subhan, 2025). Berbeda dengan kesimpulan mereka yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif langsung terhadap kinerja, realitas di KSU Harapan Baru justru membuktikan sebaliknya; gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan tidak serta-merta menghasilkan kinerja tinggi. Kebaikan dan pendekatan persuasif pimpinan justru berkolerasi negatif dengan kedisiplinan karena disalahartikan oleh karyawan sebagai kelonggaran. Kondisi faktual ini secara empiris menguatkan dan mendukung (Pawirosumarto, Sarjana and Gunawan, 2017) dan (Nurfadillah, Serang and Imaduddin, 2024) yang menemukan anomali bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada pengawasan. Kasus di lapangan menjadi bukti nyata bahwa tanpa adanya "tangan besi" dalam pengawasan, pendekatan "tangan lembut" dalam gaya kepemimpinan hanya akan melahirkan budaya kerja yang manja dan kontra-produktif.

Selanjutnya, penelitian ini juga memberikan catatan kritis terhadap temuan (Sari, 2018) yang mengasumsikan bahwa gaya demokratis efektif jika mampu memediasi kepuasan kerja. Dalam konteks KSU Harapan Baru, kepuasan kerja karyawan memang terbukti tinggi karena mereka merasa nyaman dengan karakter pimpinan, namun kepuasan tersebut terhenti sebatas kenyamanan pribadi (*comfort zone*) dan tidak terkonversi menjadi motivasi berprestasi (*achievement motivation*). Fenomena ini menegaskan bahwa tingginya kepuasan kerja tidak selalu menjadi prediktor valid bagi kinerja yang baik apabila budaya organisasi yang terbangun adalah budaya santai, bukan budaya yang berorientasi pada prestasi dan akuntabilitas.

Urgensi Transformasi Menuju Profesionalisme Berbasis Budaya

Mengacu pada faktor yang mempengaruhi kinerja menurut (Sutrisno, 2021), faktor eksternal (gaya kepemimpinan) di KSU Harapan Baru gagal memicu faktor internal (disiplin diri). Oleh karena itu, pembahasan ini merekomendasikan perlunya pergeseran paradigma. Pimpinan tidak perlu meninggalkan asas kekeluargaan yang menjadi roh koperasi, namun harus mendefinisikan ulang makna "kekeluargaan" tersebut. Kekeluargaan tidak boleh diartikan sebagai *permissif* (serba membolehkan), melainkan harus dimaknai sebagai *saling mengingatkan* untuk kemajuan bersama. Pimpinan harus mulai menerapkan sanksi edukatif. Tanpa perubahan ini, fenomena "pemimpin baik, kinerja rendah" akan terus berlanjut.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai penerapan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada Koperasi Serba Usaha (KSU) Harapan Baru Kabupaten Dompu, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan Gaya Kepemimpinan: Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Ketua KSU Harapan Baru secara dominan adalah gaya Demokratis yang bercorak Paternalistik (Kekeluargaan). Penerapannya ditandai dengan pola komunikasi yang persuasif, pendekatan personal layaknya hubungan orang tua dan anak, serta mekanisme pengambilan keputusan yang selalu mengedepankan musyawarah mufakat. Pimpinan berupaya membangun lingkungan kerja yang harmonis dengan menghindari konflik terbuka dan meminimalisir penggunaan instruksi komando yang kaku.

2. Dampak terhadap Kinerja: Penerapan gaya kepemimpinan tersebut menghasilkan dampak yang ambivalen (mendua) terhadap kinerja karyawan. Di satu sisi, pendekatan ini efektif membangun loyalitas, kenyamanan kerja, dan kualitas pelayanan interpersonal yang ramah. Namun di sisi lain, gaya ini belum efektif dalam meningkatkan kedisiplinan dan kepatuhan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP). Tingginya toleransi pimpinan dan rasa "pekewuh" (segan) akibat budaya lokal menyebabkan lemahnya fungsi pengawasan (*controlling*), sehingga kelonggaran tersebut disalahartikan oleh karyawan sebagai legitimasi untuk menunda pekerjaan dan melanggar jam kerja.
3. Akar Masalah dan Evaluasi: Kegagalan peningkatan kinerja bukan disebabkan oleh kesalahan pemilihan gaya demokratis, melainkan karena absennya ketegasan dalam sistem pengawasan dan sanksi (*reward and punishment*). Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akibat perlakuan baik pimpinan tidak serta-merta berkonversi menjadi produktivitas jika tidak dibarengi dengan batasan profesionalisme yang jelas. Tanpa adanya transformasi menuju ketegasan aturan, modal sosial berupa kekeluargaan di KSU Harapan Baru justru menjadi penghambat utama profesionalisme organisasi.

KONTRIBUSI

Penelitian ini memberikan kontribusi ganda dengan mengoreksi asumsi teoretis bahwa gaya kepemimpinan demokratis selalu efektif, membuktikan bahwa dalam konteks budaya paternalistik, gaya ini justru berpotensi menurunkan disiplin jika tidak disertai pengawasan ketat. Sebagai solusi praktis, penelitian ini merekomendasikan penerapan model "Demokratis-Tegas" bagi KSU Harapan Baru, yang menekankan pentingnya memisahkan hubungan kekeluargaan dari profesionalisme melalui sistem *reward and punishment* yang nyata, guna mentransformasi budaya kerja yang permisif menjadi akuntabel dan produktif tanpa menghilangkan identitas asas kekeluargaan koperasi.

REFERENSI

- Ainun, A. et al. (2023) 'The Effect of Leadership Style on Improving Employee Performance', *Internastional Research Jaournal of Business Studies*, 16(3), pp. 229–240.
- Hasibuan (2014) 'Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)', pp. 1–16.
- Kartono, K. (2019) 'Pemimpin dan Kepemimpinan', PT RajaGrafindo Persada [Preprint].
- Mahmud; Ega Saiful Subhan, P. (2025) 'The Influence of Transformational Leadership Style and Organisational Culture on Employee Performance Mediated by Organisational Commitment', *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 15(3), pp. 771–795.
- Mahmud (2021) *Tantangan Kepemimpinan Generasi Baru di Era Industry 4.0 Melalui Kepemimpinan Transformasional dalam lingkup Organisasi Bisnis*. Banten: Pascal Book.
- Mahmud, S. (2022) 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan: Literatur Review', *Syntax Literate*, 7(8.5.2017), pp. 2003–2005.
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Na-Nan, dkk (2018) 'Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale', *International Journal of Quality and Reliability Management*, 35(10), pp. 2436–2449. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2017-0117>.
- Nurfadillah, N., Serang, S. and Imaduddin, I. (2024) 'The Effect of Leadership , Ability , and Work Motivation on Employee Performance : Case Study of Agriculture Office , Wajo Regency , Indonesia', *Golden Ratio of Human Resource Management*, 5(1), pp. 106–119.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P.K. and Gunawan, R. (2017) 'The effect of work environment,

leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia', *International Journal of Law and Management*, 59(6), pp. 1337–1358. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>.

Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2016) *Organizational Behavior* 18TH Edition.

Rivai, V. Z. (2020). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Sari, J. (2018) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening', *JIMBis : Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 1(1), pp. 39–59.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sutrisno, E. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

'Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 Tentang Perkoperasian' (2024) *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE)*, 1(3), pp. 524–541. Available at: <https://doi.org/10.59407/jmie.v1i3.259>.

Usman, N. (2002) 'Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum', Jakarta: PT Raja Grafindo Persada., pp. 8–21.