

## **Gaya Kepemimpinan Demokratis dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Generasi Milenial pada KSP Sehati Makmur Abadi Cabang Cilebar**

**Angga Fauzan<sup>1\*</sup>, Istianah Setyaningsih<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Program Studi Manajemen, STIE Dharma Agung Indonesia, Kabupaten Bekasi, Indonesia

Email: <sup>1</sup>[anggfauzan203@gmail.com](mailto:anggfauzan203@gmail.com)\*, <sup>2</sup>[istianahsetyaningsih609@gmail.com](mailto:istianahsetyaningsih609@gmail.com)

Email Corresponding: [anggfauzan203@gmail.com](mailto:anggfauzan203@gmail.com)

**Abstrak** – Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan di KSP Sehati Makmur Abadi Cabang Cilebar serta dampaknya terhadap kinerja karyawan generasi milenial. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya penurunan kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan belum tercapainya target keuangan koperasi serta adanya kesenjangan generasi antara pimpinan dan karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi yang melibatkan pimpinan dan karyawan koperasi. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dan partisipatif yang ditandai dengan integritas, tanggung jawab, komunikasi terbuka, keteladanan, serta komitmen dalam pengembangan sumber daya manusia. Gaya kepemimpinan tersebut memberikan dampak positif terhadap kualitas kerja, efektivitas, komitmen, dan kemandirian karyawan, namun masih terdapat tantangan dalam aspek kuantitas kerja dan ketepatan waktu. Penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan strategi kepemimpinan yang adaptif dalam meningkatkan kinerja karyawan generasi milenial di lingkungan koperasi.

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan, Generasi Milenial, Koperasi Simpan Pinjam

**Abstract**—This study aimed to analyze the leadership style practiced by the leader of KSP Sehati Makmur Abadi, Cilebar Branch, and its impact on improving the performance of millennial employees. The research was motivated by a decline in employee performance, reflected in the cooperative's unmet financial targets and the generational gap between a Generation X leader and millennial subordinates. A qualitative method with a case study approach was employed, using interviews, observations, and documentation involving the leader, administrative staff, field officers, and supporting employees. Data were analyzed through reduction, display, and conclusion drawing. The findings show that the leader applies a democratic and participatory leadership style, characterized by integrity, responsibility, open communication, role modeling, and commitment to human resource development. This style enhances employee quality, effectiveness, commitment, and independence. However, challenges remain in maintaining work quantity and timeliness. The study contributes to adaptive leadership strategies suitable for the millennial workforce.

**Keywords:** Leadership Style, Employee Performance, Millennial Workforce, Cooperative Management

### **1. PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan aset strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan dan mempertahankan keberlanjutan kinerja, termasuk pada lembaga keuangan non-bank seperti koperasi simpan pinjam. Kinerja karyawan yang optimal menjadi faktor penentu keberhasilan koperasi dalam memberikan pelayanan kepada anggota, menjaga stabilitas keuangan, serta meningkatkan daya saing di tengah dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan organisasi [1].

Kepemimpinan memiliki peran sentral dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengoordinasikan karyawan agar mampu bekerja secara efektif dan bertanggung jawab. Pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai teladan dalam membangun budaya kerja, nilai etika, serta komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan yang tepat diyakini mampu mendorong peningkatan kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, komitmen, dan kemandirian karyawan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang sesuai dapat menimbulkan penurunan motivasi, kedisiplinan, dan kinerja karyawan.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Robbins dan Judge menegaskan bahwa kepemimpinan yang partisipatif dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia berkontribusi positif terhadap efektivitas kerja dan kepuasan karyawan [2]. Sementara itu, penelitian Hutahaean menekankan bahwa kepemimpinan yang dilandasi nilai moral, tanggung jawab, visi yang jelas, serta keteladanan memiliki peran penting dalam membentuk kinerja karyawan secara berkelanjutan [3].

Meskipun demikian, penelitian mengenai gaya kepemimpinan pada koperasi simpan pinjam, khususnya yang dikaji melalui pendekatan kualitatif dan berfokus pada konteks lokal, masih relatif terbatas. Banyak penelitian sebelumnya lebih menekankan pada pendekatan kuantitatif dan sektor perusahaan besar, sehingga belum sepenuhnya menggambarkan dinamika kepemimpinan dan kinerja karyawan pada koperasi di tingkat cabang. Hal

ini menunjukkan adanya celah penelitian (*research gap*) yang perlu dikaji lebih mendalam, terutama terkait bagaimana gaya kepemimpinan diterapkan dalam praktik sehari-hari dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

KSP Sehati Makmur Abadi Cabang Cilebar merupakan salah satu koperasi simpan pinjam yang menghadapi tantangan dalam menjaga stabilitas dan kinerja karyawan. Berdasarkan pengamatan awal dan informasi internal, terdapat indikasi penurunan kinerja yang ditandai dengan belum tercapainya target kerja secara optimal serta adanya permasalahan kedisiplinan waktu. Kondisi tersebut menjadikan KSP Sehati Makmur Abadi Cabang Cilebar sebagai objek yang relevan untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara lebih mendalam.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Robbins dan Judge (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian Hutahaean (2021) juga menegaskan bahwa kepemimpinan berbasis integritas dan keteladanan berperan dalam membentuk komitmen organisasi.

Namun demikian, sebagian besar penelitian mengenai gaya kepemimpinan masih berfokus pada perusahaan besar dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian yang mengkaji gaya kepemimpinan dalam konteks koperasi simpan pinjam, khususnya dengan pendekatan kualitatif yang menggali pengalaman karyawan generasi milenial, masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan pimpinan koperasi serta dampaknya terhadap kinerja karyawan generasi milenial pada KSP Sehati Makmur Abadi Cabang Cilebar.

## **2. METODOLOGI PENELITIAN**

### **2.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan serta dampaknya terhadap kinerja karyawan berdasarkan pengalaman dan persepsi informan dalam konteks kerja yang nyata [4]. Studi kasus digunakan karena penelitian difokuskan pada satu objek tertentu, yaitu KSP Sehati Makmur Abadi Cabang Cilebar, sehingga memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena secara komprehensif dan kontekstual.

### **2.2 Objek Penelitian dan Teknik Penentuan Informan**

Objek penelitian ini adalah pimpinan dan karyawan KSP Sehati Makmur Abadi Cabang Cilebar. Penentuan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan berdasarkan kriteria tertentu yang dianggap mampu memberikan informasi relevan dan mendalam sesuai dengan tujuan penelitian. Informan dalam penelitian ini terdiri atas pimpinan cabang sebagai informan kunci, karyawan sebagai informan utama, serta satu informan pendukung untuk memperkaya dan memvalidasi data penelitian.

### **2.3 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipan, dan dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali informasi terkait gaya kepemimpinan pimpinan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Observasi non-partisipan dilakukan untuk mengamati secara langsung perilaku kerja, interaksi pimpinan dan karyawan, serta kondisi lingkungan kerja tanpa terlibat langsung dalam aktivitas operasional. Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung berupa laporan kinerja, catatan kehadiran, serta dokumen internal koperasi yang relevan dengan penelitian.

Analisis data dilakukan secara kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi dianalisis secara sistematis untuk menemukan pola, makna, dan hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Keabsahan data dijaga melalui teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode dengan membandingkan informasi dari berbagai informan serta berbagai teknik pengumpulan data guna memastikan konsistensi dan kredibilitas temuan penelitian.

Informan penelitian terdiri dari tiga kategori, yaitu informan kunci, informan utama, dan informan tambahan. Informan kunci adalah pimpinan cabang KSP Sehati Makmur Abadi Cabang Cilebar. Informan utama adalah karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun dan berinteraksi langsung dengan pimpinan. Informan tambahan berasal dari pihak yang memiliki pengetahuan mengenai operasional koperasi.

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memperoleh data yang mendalam mengenai pengalaman dan persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan pimpinan. Proses wawancara dilakukan selama periode penelitian dengan durasi sekitar 30–60 menit untuk setiap informan. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

### **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **3.1 Hasil penelitian**

Hasil penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipan, dan dokumentasi di KSP Sehati Makmur Abadi Cabang Cilebar. Temuan penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara positif maupun dalam beberapa aspek yang masih perlu ditingkatkan.

Berdasarkan indikator gaya kepemimpinan menurut Hutahaean, pimpinan menunjukkan integritas dan moralitas yang baik dalam menjalankan tugas. Pimpinan menjaga etika dalam berinteraksi dengan karyawan, anggota koperasi, dan pihak eksternal, serta menegakkan aturan melalui mekanisme peringatan dan evaluasi. Hal ini membentuk lingkungan kerja yang profesional dan berlandaskan nilai kejujuran serta tanggung jawab.

Dari aspek tanggung jawab, pimpinan dinilai aktif terlibat dalam penyelesaian permasalahan operasional, termasuk dalam pencapaian target dan pengelolaan risiko. Pimpinan tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga terlibat langsung dalam mendukung karyawan ketika menghadapi kendala di lapangan. Kondisi ini memperkuat rasa aman dan kepercayaan karyawan terhadap pimpinan.

Visi kepemimpinan disampaikan secara konsisten melalui briefing dan koordinasi rutin, sehingga menjadi pedoman kerja bagi karyawan. Visi yang jelas mendorong terbentuknya komitmen kerja serta memberikan arah dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Selain itu, pimpinan dinilai bijaksana dalam menyelesaikan konflik melalui pendekatan musyawarah dan berpedoman pada standar operasional prosedur (SOP).

Keteladanan pimpinan tercermin dari kedisiplinan, keterlibatan langsung dalam aktivitas kerja, serta sikap profesional dalam menghadapi situasi sulit. Pimpinan juga berupaya menjaga kehormatan institusi dengan menanamkan kesadaran etika kerja dan tanggung jawab moral kepada seluruh karyawan. Nilai keimanan diterapkan secara inklusif melalui penanaman nilai kejujuran dan amanah tanpa paksaan dalam praktik keagamaan.

Dari sisi komunikasi, pimpinan menerapkan komunikasi terbuka dan dua arah melalui briefing harian dan koordinasi rutin, sehingga mempermudah pelaksanaan pekerjaan. Namun, dalam aspek pengembangan sumber daya manusia, ditemukan perbedaan persepsi di antara karyawan. Sebagian karyawan merasakan adanya dukungan pengembangan kompetensi, sementara sebagian lainnya menilai bahwa tekanan kerja yang tinggi berdampak pada menurunnya kesempatan pengembangan diri.

#### **3.2 Dampak Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan yang diterapkan memberikan dampak terhadap beberapa indikator kinerja karyawan, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, komitmen, dan kemandirian.

Dari aspek kualitas kerja, kepemimpinan yang komunikatif dan terbuka mendorong karyawan untuk bekerja lebih teliti, rapi, dan bertanggung jawab. Arahan yang jelas membantu karyawan memahami standar kerja, meskipun dalam praktiknya masih terdapat kendala operasional yang memengaruhi pencapaian hasil optimal.

Pada aspek kuantitas kerja, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada target mendorong peningkatan produktivitas. Karyawan terbiasa bekerja dengan ritme yang terstruktur dan menyelesaikan lebih banyak tugas. Namun, pencapaian target belum sepenuhnya optimal akibat faktor eksternal dan kondisi lapangan.

Dalam hal ketepatan waktu, ditemukan adanya inkonsistensi penerapan disiplin. Sebagian karyawan menunjukkan kedisiplinan yang baik, namun masih terdapat keterlambatan kehadiran yang belum ditindak secara tegas. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan perlu diperkuat dalam aspek penegakan disiplin waktu.

Dari sisi efektivitas kerja, kepemimpinan yang fleksibel memungkinkan penyesuaian strategi terhadap kondisi lapangan. Meskipun perubahan strategi secara cepat membantu menghadapi dinamika operasional, perubahan yang terlalu sering berpotensi menurunkan efektivitas kerja karyawan.

Aspek komitmen kerja menunjukkan hasil yang positif. Karyawan merasa dilibatkan, dipercaya, dan dihargai, sehingga muncul rasa memiliki terhadap organisasi. Gaya kepemimpinan yang memberikan contoh dan dukungan emosional memperkuat loyalitas dan komitmen karyawan.

Selain itu, kepemimpinan yang memberikan ruang kepercayaan mendorong kemandirian karyawan dalam menyelesaikan tugas. Karyawan mampu mengambil keputusan dalam lingkup pekerjaannya masing-masing tanpa ketergantungan berlebihan pada pimpinan, namun tetap berada dalam pengawasan dan koordinasi yang jelas.

#### **3.3 Pembahasan**

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di KSP Sehati Makmur Abadi Cabang Cilebar cenderung bersifat partisipatif dan komunikatif. Gaya kepemimpinan tersebut sejalan dengan teori kepemimpinan yang menekankan pentingnya integritas, keteladanan, dan komunikasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung pandangan Robbins dan Judge yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfokus pada pengarahan, tetapi juga pada kemampuan memengaruhi dan membangun

hubungan dengan bawahan [2]. Selain itu, temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan yang terbuka dan demokratis berkontribusi terhadap peningkatan kualitas kerja, komitmen, dan kemandirian karyawan.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa lemahnya penegakan disiplin waktu serta perubahan strategi yang terlalu fleksibel dapat menjadi faktor penghambat dalam meningkatkan efektivitas dan pencapaian target kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun gaya kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis, pendekatan tersebut tetap memerlukan keseimbangan dengan ketegasan dalam penerapan aturan organisasi. Tanpa adanya konsistensi dalam penegakan disiplin, karyawan berpotensi menafsirkan fleksibilitas sebagai kelonggaran terhadap standar kerja yang telah ditetapkan. Kondisi ini dapat mempengaruhi stabilitas kinerja tim dan menghambat pencapaian target organisasi. Oleh karena itu, pemimpin perlu mengintegrasikan pendekatan partisipatif dengan pengawasan dan penegakan aturan yang lebih konsisten agar efektivitas kerja karyawan dapat meningkat secara optimal.

#### **4. KESIMPULAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di KSP Sehati Makmur Abadi Cabang Cilebar cenderung bersifat partisipatif dan komunikatif. Kepemimpinan tersebut ditandai dengan integritas, tanggung jawab, komunikasi terbuka, serta keteladanan dalam menjalankan tugas. Gaya kepemimpinan ini berkontribusi positif terhadap peningkatan kualitas kerja, komitmen, dan kemandirian karyawan generasi milenial.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa aspek ketepatan waktu dan efektivitas kerja belum sepenuhnya optimal. Hal ini dipengaruhi oleh lemahnya penegakan disiplin kerja serta fleksibilitas strategi yang terlalu tinggi. Oleh karena itu, diperlukan keseimbangan antara pendekatan partisipatif dan ketegasan dalam penerapan aturan organisasi agar kinerja karyawan dapat meningkat secara lebih optimal. Penelitian ini memberikan implikasi bahwa pemimpin dalam organisasi koperasi perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang adaptif terhadap karakteristik generasi milenial, namun tetap disertai dengan sistem pengawasan dan disiplin kerja yang konsisten.

#### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam penyelesaian penelitian ini. Ucapan terima kasih disampaikan kepada pimpinan dan seluruh karyawan KSP Sehati Makmur Abadi Cabang Cilebar yang telah bersedia menjadi informan serta memberikan data dan informasi yang dibutuhkan selama proses penelitian.

Penulis juga menyampaikan apresiasi kepada dosen pembimbing dan sivitas akademika STIE Dharma Agung Indonesia yang telah memberikan arahan, masukan, dan bimbingan akademik sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Selain itu, terima kasih disampaikan kepada keluarga dan rekan-rekan yang telah memberikan dukungan moral selama proses penyusunan penelitian hingga publikasi artikel ini.

Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan, serta menjadi bahan pertimbangan praktis bagi pengelolaan koperasi dan lembaga keuangan non-bank.

#### **REFERENCES**

- [1] W. Kartik *et al.*, *Sekilas Manajemen Logistik*. 2021.
- [2] S. Robbins and T. Judge, *Organizational Behavior*, 15th ed., vol. 44, no. 8. 2013. doi: 10.1088/1751-8113/44/8/085201.
- [3] D. W. S. Hutahacan, "Filsafat dan Teori Kepemimpinan (Dr. Wendy Sepmady Hutahacan, S.E., M.Th.) (z-lib.org).pdf." Ahlimedia Press, Malang, pp. 1–130, 2021.
- [4] Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D," B. Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Alfabeta, Ed., Bandung: Alfabeta, Bandung, 2017.