

## KEPEMIMPINAN STRATEGIS DALAM KOPERASI: UPAYA MENDORONG KEPUTUSAN BERBASIS DATA DAN PROFESIONALISME PENGELOLAAN

Nabilatus Sholihah<sup>1</sup>, Nurul Maharani<sup>2</sup>, Vaudi Windi Aulia<sup>3</sup>

Manajemen, Universitas Madura<sup>1,2,3</sup>

Email: [nabillasholihah723@gmail.com](mailto:nabillasholihah723@gmail.com)<sup>1</sup>, [nurulmhranii04@gmail.com](mailto:nurulmhranii04@gmail.com)<sup>2</sup>, [vaudiwindiaulia@gmail.com](mailto:vaudiwindiaulia@gmail.com)<sup>3</sup>, [fajar@unira.ac.id](mailto:fajar@unira.ac.id)<sup>4</sup>

Informasi	Abstract
Volume : 3	<p><i>Cooperatives in Indonesia continue to face fundamental challenges in leadership quality and data-driven decision-making capacity. This article aims to examine comprehensively how strategic leadership—encompassing cooperative entrepreneurship orientation, managerial competence, and adaptive capability—can promote professionalism in cooperative management. The study employs a literature review approach, analyzing ten scientific journals published between 2021 and 2025. Findings indicate that effective leadership styles, both transformational and servant, produce tangible impacts on organizational performance and member satisfaction. Data-driven decision-making—through instruments such as the Balanced Scorecard, decision support systems, and financial statement analysis—has been shown to enhance management objectivity. Conversely, weak human resource capacity among administrators, poor governance, and limited training remain persistent structural barriers. This article concludes that transforming cooperative leadership requires a holistic approach that integrates cooperative values with modern managerial skills, including data literacy and information technology.</i></p> <p><b>Keyword:</b> strategic leadership, cooperative, data-driven decision making, management professionalism, administrator competency</p>
Nomor : 5	
Bulan : Mei	
Tahun : 2026	
E-ISSN : 3062-9624	

### Abstrak

Koperasi di Indonesia masih menghadapi tantangan mendasar dalam hal kualitas kepemimpinan dan kapasitas pengambilan keputusan yang berbasis data. Artikel ini bertujuan mengkaji secara mendalam bagaimana kepemimpinan strategis—yang mencakup orientasi wirakoperasi, kompetensi manajerial, dan kemampuan adaptif—dapat mendorong profesionalisme pengelolaan koperasi. Kajian dilakukan menggunakan pendekatan literature review terhadap sepuluh jurnal ilmiah yang diterbitkan antara tahun 2021 hingga 2025. Hasil kajian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif, baik transformasional maupun melayani, memberikan dampak nyata terhadap kinerja organisasi dan kepuasan anggota. Pengambilan keputusan berbasis data—melalui instrumen seperti Balanced Scorecard, sistem pendukung keputusan, dan analisis laporan keuangan—terbukti meningkatkan objektivitas pengelolaan. Di sisi lain, kelemahan SDM pengurus, lemahnya tata kelola, dan minimnya pelatihan masih menjadi hambatan struktural. Artikel ini menyimpulkan bahwa transformasi kepemimpinan koperasi memerlukan pendekatan holistik yang mengintegrasikan nilai-nilai kooperatif dengan keterampilan manajerial modern, termasuk literasi data dan teknologi informasi.

**Kata Kunci:** kepemimpinan strategis, koperasi, pengambilan keputusan berbasis data, profesionalisme pengelolaan, kompetensi pengurus.

## **A. PENDAHULUAN**

Koperasi sering disebut sebagai soko guru perekonomian Indonesia, dan sebutan itu bukan tanpa alasan. Sejak sebelum kemerdekaan, koperasi telah menjadi instrumen ekonomi yang menyentuh langsung kehidupan rakyat biasa—petani, nelayan, pekerja, pedagang kecil. Dalam Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian, koperasi didefinisikan sebagai badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus gerakan ekonomi rakyat yang berlandaskan asas kekeluargaan.

Namun, di balik sejarah panjang dan landasan hukum yang kuat, realitas koperasi Indonesia masih jauh dari ideal. Data yang dikutip oleh (Fahmi & Artikel, 2025) menunjukkan bahwa dari 127.124 koperasi aktif pada tahun 2021, hanya sekitar 50,2% yang dinyatakan sehat secara administratif dan keuangan. Kontribusi koperasi terhadap produk domestik bruto (PDB) nasional juga masih terbilang rendah, hanya sebesar 5,1% pada tahun yang sama. Angka ini mencerminkan kesenjangan antara potensi kelembagaan koperasi dengan capaian nyata di lapangan.

Salah satu akar permasalahan yang berulang kali teridentifikasi dalam berbagai penelitian adalah lemahnya kepemimpinan dan pengelolaan. (Pulungan et al., 2024) menemukan bahwa pimpinan koperasi di Kabupaten Simalungun banyak yang tidak mempraktikkan nilai-nilai dasar koperasi, sehingga gagal memobilisasi anggota dan mendorong kinerja organisasi. Studi (5.+Yusmaniarti\_Marini+dkk (1), n.d.) di Bengkulu Utara juga mengungkap bahwa banyak pengurus koperasi tidak memiliki pemahaman yang memadai tentang manajemen keuangan, bahkan dalam hal sederhana seperti penyusunan laporan keuangan sesuai Standar Akuntansi Keuangan (SAK).

Persoalan ini bukan sekadar soal kemampuan teknis. Ia lebih dalam dari itu—menyangkut cara pemimpin koperasi memandang perannya, cara mereka mengambil keputusan, dan sejauh mana mereka memanfaatkan informasi yang tersedia untuk mengarahkan organisasi. Di era di mana data semakin mudah diakses dan teknologi informasi terus berkembang, kepemimpinan yang masih bertumpu pada intuisi dan kebiasaan lama tentu akan tertinggal. Dibutuhkan model kepemimpinan yang lebih strategis—yang tidak hanya memahami prinsip koperasi secara normatif, tetapi juga mampu menerjemahkan nilai-nilai tersebut ke dalam praktik pengelolaan yang terukur dan berbasis data.

Dalam konteks tersebut, artikel ini mengkaji empat variabel utama yang saling berkaitan. Kepemimpinan strategis, yang dipahami sebagai kemampuan pemimpin koperasi untuk

merumuskan arah organisasi secara visioner, mengintegrasikan nilai-nilai kooperatif dengan keterampilan manajerial modern, serta menggerakkan seluruh elemen organisasi menuju tujuan bersama. Kepemimpinan strategis tidak hanya mencakup dimensi personal—seperti karisma atau pengalaman—tetapi juga dimensi sistemik, yakni kemampuan membangun struktur, proses, dan budaya organisasi yang kondusif bagi pertumbuhan koperasi.

Pengambilan keputusan berbasis data, dalam konteks koperasi, variabel ini merujuk pada praktik pengurus atau pemimpin dalam menggunakan informasi terukur—baik finansial maupun non-finansial—sebagai landasan perumusan kebijakan, evaluasi kinerja, dan perencanaan strategis. Pengambilan keputusan berbasis data merupakan antitesis dari pendekatan tradisional yang mengandalkan intuisi, kebiasaan, atau pertimbangan subjektif semata. Instrumen seperti *Balanced Scorecard* (BSC), sistem pendukung keputusan berbasis teknologi, hingga analisis laporan keuangan menjadi representasi konkret dari variabel ini.

Profesionalisme pengelolaan koperasi mencakup sejauh mana pengurus menjalankan fungsi manajemen—perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan—secara terstruktur, akuntabel, dan sesuai dengan standar yang berlaku. Variabel ini erat kaitannya dengan penguasaan teknis di bidang keuangan, tata kelola organisasi, manajemen sumber daya manusia, serta kemampuan menyusun laporan pertanggungjawaban yang transparan. Minimnya profesionalisme pengelolaan, sebagaimana banyak ditemukan dalam berbagai penelitian, menjadi salah satu penyebab utama koperasi tidak berkembang optimal meskipun memiliki anggota yang besar dan potensi usaha yang signifikan.

Artikel ini hadir dari keprihatinan terhadap kondisi tersebut. Dengan menggunakan pendekatan kajian literatur (*literature review*), artikel ini berupaya membangun pemahaman konseptual yang lebih komprehensif tentang bagaimana ketiga variabel tersebut—kepemimpinan strategis, pengambilan keputusan berbasis data, dan profesionalisme pengelolaan—saling berinteraksi dalam membentuk koperasi yang sehat, adaptif, dan berdaya saing. Kajian ini tidak hanya dimaksudkan sebagai wacana akademik, tetapi juga sebagai panduan yang relevan bagi para pengurus koperasi, pembina, dan pemangku kebijakan yang ingin mendorong transformasi nyata di lapangan.

## **2. Tinjauan Teoritis**

### **2.1 Kepemimpinan dalam Konteks Koperasi**

Kepemimpinan dalam koperasi memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan organisasi bisnis pada umumnya. Koperasi beroperasi dalam kerangka nilai kolektivitas, demokrasi anggota, dan solidaritas—nilai-nilai yang menuntut pemimpin untuk tidak hanya

berorientasi pada efisiensi atau keuntungan, tetapi pada kesejahteraan bersama. Karena itulah, teori kepemimpinan yang paling relevan untuk koperasi adalah yang menekankan pada pelayanan, pemberdayaan, dan visi bersama.

Kepemimpinan transformasional, sebagaimana dikaji oleh (Azizah Zuhriyah STEBI Lampung, 2023), berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi perubahan melalui stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh yang diidealkan. Dalam penelitiannya terhadap koperasi-koperasi di Bali, Zuhriyah menemukan bahwa gaya kepemimpinan ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi sebesar 28,3%, dengan indikator dominan berupa efektivitas kerja, kejelasan visi-misi, dan pemberian semangat kepada bawahan.

Di sisi lain, (Nanono & Trang, 2025) mengangkat kepemimpinan melayani (*servant leadership*) sebagai pendekatan yang relevan dalam konteks koperasi simpan pinjam. Mereka berargumen bahwa pemimpin yang melayani menciptakan lingkungan demokratis yang mendorong partisipasi anggota dan meningkatkan kualitas hubungan antara pengurus dan anggota. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan anggota koperasi, dengan koefisien regresi tertinggi di antara variabel yang diujikan.

(Rahma et al., 2025) menambahkan dimensi lain dengan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan—dalam interaksinya dengan disiplin kerja dan lingkungan kerja—memberikan kontribusi bersama sebesar 67,1% terhadap kinerja karyawan koperasi. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan tidak bekerja dalam ruang hampa; ia berinteraksi dengan berbagai faktor organisasional lainnya yang perlu dikelola secara terpadu.

## **2.2 Pengambilan Keputusan Berbasis Data**

Pengambilan keputusan berbasis data dalam koperasi dapat dipahami sebagai proses di mana pemimpin atau pengurus menggunakan informasi terukur—baik finansial maupun non-finansial—sebagai dasar perumusan kebijakan, evaluasi kinerja, dan perencanaan strategis. Ini kontras dengan pengambilan keputusan yang semata-mata bertumpu pada kebiasaan, preferensi personal, atau tekanan kelompok.

Salah satu instrumen yang terbukti efektif dalam mendukung pengambilan keputusan berbasis data adalah *Balanced Scorecard* (BSC). (Pertiwi et al., n.d.) menerapkan BSC pada Koperasi Sawit Borneo Agrosindo Sentosa dan menemukan bahwa metode ini mampu memberikan gambaran kinerja yang lebih komprehensif dari empat perspektif sekaligus: keuangan, pelanggan/anggota, proses internal bisnis, dan pertumbuhan-pembelajaran. Total

skor yang diperoleh koperasi tersebut adalah 0,7—masuk kategori baik—namun perspektif anggota (0,3) dan proses internal (0,5) masih perlu diperbaiki.

Pada dimensi yang lebih teknis, (Harpad et al., 2023) mengembangkan Sistem Pendukung Keputusan (SPK) berbasis web dengan metode SMARTER untuk membantu proses pemilihan ketua koperasi. Sistem ini mampu mengolah berbagai kriteria secara objektif—mulai dari lama keanggotaan, luas lahan plasma, tingkat pendidikan, hingga usia calon—dan menghasilkan peringkat kandidat yang transparan. Inovasi ini menunjukkan bahwa koperasi sesungguhnya dapat memanfaatkan teknologi informasi untuk mengurangi subjektivitas dalam proses pengambilan keputusan strategis, termasuk dalam pemilihan pemimpin.

Dari sisi laporan keuangan, (5.+Yusmaniarti\_Marini+dkk (1), n.d.) mengungkap bahwa banyak pengurus koperasi di Bengkulu Utara tidak memahami standar akuntansi yang berlaku, tidak melakukan jurnal penyesuaian, tidak menghitung penyusutan aset tetap dengan benar, dan tidak memiliki sistem pencatatan yang terstruktur. Kondisi ini membuat laporan keuangan yang disusun tidak mencerminkan kondisi keuangan koperasi yang sesungguhnya—dan dengan demikian tidak dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan yang andal.

### **2.3 Tata Kelola dan Jati Diri Koperasi**

Mengkaji hubungan antara jati diri koperasi dan Good Corporate Governance (GCG), dan menyimpulkan bahwa keduanya saling melengkapi. Jati diri koperasi—yang terdiri dari pendekatan essentialist (definisi, nilai, prinsip), institusional (landasan hukum), dan nominalis (struktur sosio-ekonomi anggota)—pada dasarnya sudah mengandung elemen-elemen yang sejalan dengan prinsip GCG, yakni transparansi, akuntabilitas, independensi, responsibilitas, dan kewajaran (TARIF).

Namun ada jurang antara nilai yang seharusnya dijunjung dengan praktik di lapangan. (Pulungan et al., 2024) menunjukkan bahwa meskipun pengurus di Kabupaten Simalungun mengaku memahami prinsip GCG, praktiknya tidak terimplikasi—terutama karena lemahnya kapasitas SDM dan budaya kerja koperasi yang belum terintegrasi. Hanya prinsip akuntabilitas dan independensi yang dalam beberapa penelitian terbukti berdampak nyata terhadap kinerja, sementara transparansi, responsibilitas, dan kewajaran belum sepenuhnya dipraktikkan.

(Fakultas et al., n.d.) mengusulkan model Manajemen Kinerja Strategis (MKS) untuk Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI) yang mencakup delapan unsur utama: struktur tanggungjawab, substansi informasi kinerja, integritas informasi kinerja, keterkelolaan informasi, akuntabilitas insan koperasi, gaya manajemen pengurus, orientasi tindakan, dan komunikasi kinerja. Uji lapangan model ini dalam forum workshop menunjukkan peningkatan

sikap dan pengetahuan insan koperasi secara signifikan, mengindikasikan bahwa pendekatan sistematis terhadap manajemen kinerja sangat mungkin diterapkan di lingkungan koperasi.

#### **2.4 Profesionalisme Pengelolaan Koperasi**

Profesionalisme pengelolaan koperasi dapat dipahami sebagai kemampuan pengurus untuk menjalankan seluruh fungsi manajemen organisasi—mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan—secara terstruktur, akuntabel, dan sesuai dengan standar yang berlaku. Ia bukan sekadar ukuran latar belakang pendidikan formal, melainkan refleksi dari cara pengurus bekerja secara nyata: apakah mereka menyusun rencana kerja yang terukur, apakah laporan keuangan disajikan secara transparan, apakah Rapat Anggota Tahunan (RAT) diselenggarakan tepat waktu dan berbasis data yang valid, serta apakah mekanisme pengawasan berjalan dengan efektif.

(5.+Yusmaniarti\_Marini+dkk (1), n.d.) memberikan gambaran yang cukup mengkhawatirkan tentang kondisi profesionalisme pengelolaan koperasi di lapangan. Banyak pengurus koperasi di Bengkulu Utara tidak memahami standar akuntansi yang berlaku, tidak melakukan jurnal penyesuaian, tidak menghitung penyusutan aset tetap secara benar, dan tidak memiliki sistem pencatatan yang terstruktur. Akibatnya, laporan keuangan yang disusun tidak mencerminkan kondisi sesungguhnya—dan dengan demikian tidak dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan yang andal. Kondisi ini menunjukkan bahwa defisit profesionalisme bukan hanya soal niat, tetapi juga soal kapasitas teknis yang belum terbangun secara sistematis.

(Fakultas et al., n.d.) mengusulkan bahwa profesionalisme pengelolaan dapat ditingkatkan secara sistematis melalui penerapan Model Manajemen Kinerja Strategis (MKS). Model ini mencakup delapan unsur kritis: struktur tanggung jawab yang jelas, substansi informasi kinerja yang relevan, integritas informasi, keterkelolaan data, akuntabilitas seluruh insan koperasi, gaya manajemen yang adaptif, orientasi tindakan berbasis hasil, serta komunikasi kinerja yang terbuka. Uji lapangan model ini dalam forum workshop menunjukkan peningkatan signifikan dalam sikap dan pengetahuan pengurus, yang mengindikasikan bahwa profesionalisme bukanlah bawaan lahir, melainkan sesuatu yang dapat dikembangkan melalui intervensi yang terencana.

(Pulungan et al., 2024) menambahkan perspektif penting bahwa profesionalisme pengelolaan tidak berdiri sendiri—ia dipengaruhi secara langsung oleh kualitas SDM pengurus dan budaya kerja yang terbangun di dalam koperasi. Dalam temuannya, meskipun pengurus di Kabupaten Simalungun secara formal mengakui pentingnya prinsip-prinsip tata kelola yang baik, implementasinya sangat terbatas karena tidak didukung oleh kapasitas teknis yang

memadai. Ini menegaskan bahwa profesionalisme pengelolaan membutuhkan investasi jangka panjang dalam pengembangan SDM, bukan sekadar regulasi atau seruan normatif semata. Koperasi yang berhasil meningkatkan profesionalisme pengelolaannya adalah yang secara konsisten mengintegrasikan pelatihan, sistem kerja yang terstruktur, dan mekanisme evaluasi kinerja ke dalam siklus operasional hariannya.

## **B. METODE PENELITIAN**

Artikel ini menggunakan pendekatan literature review atau kajian kepustakaan sistematis. Kajian literatur dipilih karena penelitian ini tidak bertujuan mengukur hubungan kausal secara kuantitatif, melainkan membangun kerangka konseptual yang komprehensif berdasarkan sintesis temuan-temuan empiris dan teoritis yang sudah ada. Pendekatan ini relevan untuk mengidentifikasi pola, persamaan, dan kontradiksi yang tersebar di berbagai sumber ilmiah, lalu merangkainya menjadi narasi yang koheren dan bermakna.

Sumber data diperoleh dari sepuluh jurnal ilmiah yang dipilih secara purposif berdasarkan kriteria berikut: (1) relevansi topik dengan kepemimpinan koperasi, manajemen koperasi, pengambilan keputusan berbasis data, dan profesionalisme pengelolaan; (2) diterbitkan antara tahun 2021 dan 2025; (3) berasal dari jurnal akademik yang terindeks dan dapat diverifikasi; serta (4) memiliki keterkaitan satu sama lain dalam membentuk argumen yang saling menguatkan.

Proses analisis dilakukan secara tematik dengan mengelompokkan temuan-temuan dari setiap sumber berdasarkan variabel atau tema utama yang dibahas—kepemimpinan, pengambilan keputusan berbasis data, tata kelola, dan kompetensi pengurus. Setelah pengelompokan dilakukan, penulis melakukan interpretasi naratif untuk memahami hubungan antartema dan menarik implikasi praktis. Validitas argumen diperkuat melalui triangulasi sumber, yakni dengan membandingkan temuan dari sumber-sumber yang menggunakan metode dan konteks yang berbeda-beda.

## **C. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **4.1 Ringkasan Kajian Literatur**

Tabel 1 berikut merangkum temuan-temuan utama dari sepuluh jurnal yang dikaji, diorganisir berdasarkan penulis, fokus kajian, metode, dan temuan utama.

**Tabel 1. Ringkasan Kajian Literatur**

### **4.2 Pola yang Muncul dari Kajian Literatur**

Dari sepuluh jurnal yang dikaji secara bersamaan, sejumlah pola yang menarik mulai terlihat. Pertama, ada konsensus yang cukup kuat bahwa kepemimpinan—dalam berbagai variannya—merupakan faktor determinan yang berpengaruh terhadap kinerja koperasi. Baik studi (Azizah Zuhriyah STEBI Lampung, 2023) yang menggunakan PLS, maupun studi (Rahma et al., 2025) yang menggunakan regresi berganda, keduanya menunjukkan pengaruh yang signifikan. Bahkan studi (Nanono & Trang, 2025) yang fokus pada kepuasan anggota juga menemukan pola serupa.

Kepemimpinan secara individual dinilai baik oleh responden, keduanya tidak terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja koperasi secara bersama-sama. Penjelasan tidak sederhana—peneliti menunjuk pada lemahnya SDM pengurus dan budaya kerja yang belum terintegrasi sebagai faktor perantara yang menghambat. Temuan ini mengingatkan bahwa kepemimpinan yang baik secara persepsi belum tentu efektif jika tidak ditopang oleh kompetensi konkret dan sistem kerja yang mendukung.

Kesenjangan yang jelas antara adopsi prinsip dan implementasi praktis. Nurkholis et al. (2023) menunjukkan bagaimana jati diri koperasi dan GCG saling kompatibel secara konseptual, namun Pulungan et al. (2024) memperlihatkan bahwa kompatibilitas konseptual itu belum otomatis terjemahkan ke dalam praktik pengelolaan yang baik. (5.+Yusmaniarti\_Marini+dkk (1), n.d.) menemukan hal yang lebih konkret lagi: banyak pengurus tidak bisa menyusun laporan keuangan yang benar, meskipun secara formal mereka adalah pemimpin organisasi.

#### **4.3 Kepemimpinan Strategis Sebagai Integrasi: Sebuah Proposisi Konseptual**

Dari sintesis literatur, artikel ini mengajukan proposisi konseptual bahwa kepemimpinan strategis dalam koperasi perlu dipahami sebagai perpaduan dari empat dimensi yang saling berkaitan.

Dimensi pertama adalah kompetensi manajerial berbasis nilai. Pemimpin koperasi tidak cukup hanya memahami prinsip koperasi secara normatif. Mereka perlu memiliki kompetensi teknis—pengelolaan keuangan, perencanaan strategis, manajemen SDM—yang sekaligus dilandasi oleh nilai-nilai koperasi seperti demokrasi, keadilan, dan solidaritas. (Fahmi & Artikel, 2025) menyebut perpaduan ini sebagai wirakoperasi yang berkompetensi.

Dimensi kedua adalah orientasi data dan sistem informasi. Kepemimpinan strategis mensyaratkan kemampuan untuk membaca, menginterpretasikan, dan bertindak berdasarkan data. (Pertwi et al., n.d.) menunjukkan bagaimana BSC bisa menjadi kerangka pengukuran yang efektif, sementara (Harpad et al., 2023) memperlihatkan potensi teknologi digital dalam

mengotomatisasi proses pengambilan keputusan yang kompleks. Pemimpin koperasi perlu melek data—bukan hanya percaya pada intuisi atau tradisi.

Dimensi ketiga adalah kepemimpinan yang memberdayakan. Baik (Azizah Zuhriyah STEBI Lampung, 2023) maupun (Nanono & Trang, 2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inspiratif dan melayani memiliki dampak positif yang nyata. Namun, kepemimpinan yang memberdayakan bukan sekadar baik hati atau ramah—ia perlu disertai dengan kapasitas untuk menciptakan sistem yang mendukung partisipasi anggota, transparansi informasi, dan akuntabilitas pengurus (Kinerja et al., 2021) memperkuat hal ini dengan menemukan bahwa kompetensi pengurus merupakan satu-satunya dimensi modal manusia yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja koperasi di Kota Pekanbaru, sementara pendidikan formal dan pengalaman kerja tidak terbukti signifikan.

Dimensi keempat adalah kapasitas adaptif kelembagaan. (Nanono & Trang, 2025) secara eksplisit mengidentifikasi budaya adaptif sebagai faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan anggota. Dalam konteks yang lebih luas, adaptabilitas berarti kemampuan koperasi untuk merespons perubahan lingkungan—baik regulasi, teknologi, maupun dinamika pasar—tanpa mengorbankan identitas kooperatifnya. Ini membutuhkan pemimpin yang visioner sekaligus fleksibel.

#### **4.4 HAMBATAN STRUKTURAL YANG PERLU DIATASI**

Dari proposisi konseptual yang telah diuraikan, kajian literatur ini turut mengidentifikasi sejumlah hambatan struktural yang secara konsisten ditemukan dalam berbagai penelitian dan perlu mendapat perhatian serius. Hambatan pertama berkaitan dengan persoalan regenerasi kepemimpinan. Sebagian besar koperasi, khususnya yang beroperasi di wilayah pedesaan dan daerah terpencil, masih dikelola oleh pengurus senior yang cenderung mempertahankan pola kepemimpinan direktif dan sentralistis. (Rahma et al., 2025) mencatat bahwa pola kepemimpinan semacam ini masih dijumpai secara luas pada koperasi-koperasi di Kabupaten Sidoarjo, dan berimplikasi pada rendahnya partisipasi aktif anggota serta terhambatnya inovasi pengelolaan.

Hambatan kedua menyangkut ketidakberkelanjutan program pelatihan dan pengembangan kapasitas pengurus. (5.+Yusmaniarti\_Marini+dkk (1), n.d.) menunjukkan bahwa intervensi pelatihan yang bersifat insidental dan tidak terprogram secara sistematis tidak mampu menghasilkan perubahan perilaku yang signifikan dan permanen dalam praktik pengelolaan koperasi. Pengurus memerlukan pendampingan yang terstruktur dan berkesinambungan, khususnya dalam aspek penyusunan laporan keuangan sesuai Standar

Akuntansi Keuangan (SAK) dan persiapan pertanggungjawaban dalam Rapat Anggota Tahunan (RAT). Tanpa dukungan pengembangan kapasitas yang berkelanjutan, peningkatan kompetensi teknis pengurus akan sulit tercapai secara substansial.

Hambatan ketiga berkenaan dengan lemahnya sistem insentif dan mekanisme akuntabilitas internal. Terwujudnya tata kelola koperasi yang profesional mensyaratkan tersedianya mekanisme pengawasan yang berfungsi secara efektif serta sistem insentif yang mendorong pengurus untuk senantiasa berorientasi pada kepentingan anggota dan kemajuan organisasi. (*PENELITIAN+JATI+DIRI+KHOLIS+REVISI+(1) (1)*, n.d.) menegaskan bahwa prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG)—yang meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran—semestinya terinternalisasi dalam seluruh siklus operasional koperasi, bukan sekadar dipenuhi sebagai persyaratan administratif formal. Absennya sistem akuntabilitas yang fungsional akan melemahkan kepercayaan anggota dan menghambat terwujudnya koperasi yang sehat secara kelembagaan.

#### **D. KESIMPULAN**

Kajian literatur ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan strategis dalam koperasi bukan sekadar soal karisma atau pengalaman seseorang. Ia adalah kombinasi dari kompetensi teknis, orientasi nilai, kemampuan memanfaatkan data, dan kapasitas untuk memberdayakan anggota dan pengurus secara bersamaan. Kesepuluh jurnal yang dikaji—meskipun menggunakan metode dan konteks yang berbeda-beda—secara konsisten menunjukkan bahwa koperasi yang dipimpin dengan baik, dalam arti yang komprehensif ini, cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dan kepuasan anggota yang lebih tinggi.

Pengambilan keputusan berbasis data bukan kemewahan yang hanya dimiliki perusahaan besar. Koperasi, dalam skala apapun, dapat mengadopsi instrumen seperti BSC atau sistem pendukung keputusan sederhana untuk meningkatkan objektivitas pengelolaan. Yang dibutuhkan adalah kemauan pemimpin untuk keluar dari zona nyaman pengambilan keputusan berbasis tradisi, dan kesediaan untuk belajar serta beradaptasi.

Implikasi praktis dari kajian ini antara lain: (1) Pemerintah dan gerakan koperasi perlu merancang program pelatihan kepemimpinan yang tidak hanya menyentuh aspek teknis, tetapi juga membangun karakter wirakoperasi; (2) koperasi perlu mengadopsi sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dari sekadar angka SHU; (3) proses pemilihan pengurus koperasi perlu diperbarui dengan memasukkan kriteria kompetensi yang lebih objektif dan

terukur; serta (4) digitalisasi perlu dipandang sebagai peluang, bukan ancaman, dalam transformasi pengelolaan koperasi.

Keterbatasan artikel ini terletak pada sifat kajiannya yang bersifat konseptual dan tidak mengukur hubungan kausal secara langsung. Penelitian lebih lanjut dengan desain kuantitatif atau mixed-methods pada konteks koperasi yang lebih beragam baik dari segi jenis, skala, maupun wilayah sangat dibutuhkan untuk memperkuat atau menyanggah proposisi yang diajukan dalam artikel ini.

## **E. DAFTAR PUSTAKA**

- Fahmi, I. (2025). Urgensi Kualitas Wirakoperasi dan Kompetensi Pengurus terhadap Kinerja Koperasi. *J-COOP: Journal of Co-Operative*, 1(2), 285-292.
- Harpad, B., Yusnita, A., & Priscila, H. (2023). Sistem Pendukung Keputusan Penentuan Ketua Koperasi pada Koperasi Leka Mandiri Menggunakan Metode SMARTER Berbasis Web. *Jurnal INFORMATIKA*, 13(1), 1-7.
- Rabialdy, F. (2021). Analisis Pengaruh Modal Manusia (Human Capital) Terhadap Kinerja Koperasi Di Kota Pekanbaru. *Jurnal Niara*, 14(1), 210-217.
- Nanono, F. A., Trang, I., & Lumanauw, B. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Melayani, Budaya Adaptif dan Perilaku Proaktif terhadap Kepuasan Anggota di Koperasi Simpan Pinjam Desa Kumu Kecamatan Tombariri Kabupaten Minahasa. *Jurnal EMBA*, 13(3), 12-21.
- Nurkholis, K. M., Meiriasari, V., & Hendarmin, R. M. R. (2023). Analisis Peranan Jati Diri Koperasi Sebagai Wujud Pengimplementasian Good Corporate Governance (GCG) Koperasi di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 14(1), 37-44.
- Pertiwi, P. T., & Sutrisno. (2024). Penerapan Metode Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi Sawit Borneo Agrosindo Sentosa Kabupaten Tanah Laut. *Kindai*, 20(2), 129-136.
- Pulungan, A. I., Lubis, Z., & Sibuea, M. B. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Kewirausahaan dan Good Corporate Governance terhadap Kinerja Koperasi di Kabupaten Simalungun. *Jurnal Agrica*, 17(1), 121-132.
- Rahma, F. A., Martah, V., & Rizki. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Yayasan Purwiko Samoedra Sidoarjo. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(3), 2811-2822.
- Yusmaniarti, Marini, Saputra, W. T., & Ibrahim, A. (2024). Menuju Koperasi Mandiri Melalui Pelatihan dan Workshop Pengembangan Organisasi dan Manajemen Koperasi di

Kabupaten Bengkulu Utara. *Jurnal Pengabdian Masyarakat: Ekonomi dan Bisnis Digital (JPMEBD)*, 1(4), 352-361.

Zuhriyah, N. A. (2023). Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Mempengaruhi Kinerja Koperasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*, 3(2), 9-17.