

Karakteristik Kepemimpinan Pengurus dalam Membangun Loyalitas Anggota (Kasus pada Koperasi Mahasiswa Universitas Islam Bandung)

Dindin Burhanudin¹, Talha Abdul Lakarim²

Universitas Koperasi Indonesia^{1,2}

dindinburhanudin@ikopin.ac.id

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima Juni 2026
Disetujui Juli 2026
Diterbitkan Agustus 2026

Keywords: Board
Leadership, Member Loyalty,
Student Cooperative,
Member Participation,
Participatory Leadership

ABSTRACT

Member loyalty is a key indicator of cooperative success because it reflects members' participation, utilization of cooperative services, and organizational sustainability. The Student Cooperative of Universitas Islam Bandung (KOPMA UNISBA) has experienced a decline in active membership and member participation despite continuous improvements in its business performance. This condition indicates a gap between the cooperative's financial achievements and its social performance in maintaining member loyalty. This study aimed to analyze the leadership characteristics of the cooperative board, identify the level of member loyalty, and formulate strategic efforts to strengthen loyalty through effective leadership practices. A descriptive quantitative approach was employed using a survey of active members of KOPMA UNISBA. Data were collected through questionnaires and analyzed using descriptive statistics based on Yukl's leadership theory and Bhuyan's cooperative member loyalty framework. The findings indicate that the board's leadership characteristics are generally categorized as moderately good, while member loyalty remains at a moderate level. Communication, program innovation, and opportunities for member participation were identified as the main aspects requiring improvement because they influence transactional, participatory, emotional, and ideological dimensions of member loyalty. The study concludes that participatory, communicative, adaptive, and value-based leadership strengthens members' sense of ownership, encourages active participation, and supports the long-term sustainability of student cooperatives. These findings contribute to the development of leadership practices in student cooperatives by emphasizing democratic governance and active member participation as fundamental cooperative principles.

PENDAHULUAN

Koperasi merupakan badan usaha yang berlandaskan asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi, dengan tujuan utama meningkatkan kesejahteraan anggota melalui partisipasi aktif dalam kegiatan ekonomi bersama. Keberhasilan koperasi tidak hanya diukur dari pertumbuhan aset, omzet, maupun Sisa Hasil Usaha (SHU), tetapi juga dari kemampuan koperasi mempertahankan loyalitas dan partisipasi anggotanya. Dalam perspektif perkoperasian, anggota memiliki kedudukan ganda sebagai pemilik (*owner*) sekaligus pengguna jasa (*user*), sehingga keberlangsungan koperasi sangat bergantung pada tingkat keterlibatan anggota dalam memanfaatkan layanan, mengikuti pengambilan keputusan, serta mendukung pengembangan organisasi.

Perubahan karakteristik demografi anggota koperasi menjadi tantangan tersendiri bagi pengelolaan koperasi, khususnya koperasi mahasiswa. Saat ini sebagian besar mahasiswa berasal dari Generasi Z yang memiliki karakteristik adaptif terhadap teknologi, menyukai komunikasi yang terbuka, mengharapkan organisasi yang inovatif, serta menginginkan keterlibatan yang lebih besar dalam proses pengambilan keputusan. Di sisi lain, berbagai penelitian menunjukkan bahwa Generasi Z cenderung memiliki tingkat loyalitas organisasi yang lebih rendah dibandingkan generasi sebelumnya sehingga lebih mudah berpindah apabila organisasi dinilai tidak mampu memenuhi harapan mereka. Kondisi tersebut menuntut koperasi untuk menerapkan pola kepemimpinan yang lebih partisipatif, komunikatif, dan adaptif agar mampu membangun hubungan jangka panjang dengan anggotanya.

Dalam konteks koperasi, loyalitas anggota memiliki makna yang lebih luas dibandingkan loyalitas pelanggan pada organisasi bisnis. Loyalitas anggota tidak hanya tercermin dari frekuensi penggunaan produk dan jasa koperasi, tetapi juga dari keterlibatan dalam rapat anggota, partisipasi dalam kegiatan organisasi, komitmen terhadap nilai-nilai koperasi, serta kesediaan untuk berkontribusi dalam pengembangan koperasi. Bhuyan (2007) menjelaskan bahwa loyalitas anggota koperasi terdiri atas empat dimensi, yaitu loyalitas transaksional, loyalitas partisipatif, loyalitas emosional, dan loyalitas ideologis. Oleh karena itu, peningkatan loyalitas anggota memerlukan strategi kepemimpinan yang mampu membangun kepercayaan, rasa memiliki, dan komitmen terhadap jati diri koperasi.

Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan pembentukan loyalitas anggota adalah kepemimpinan pengurus koperasi. Pengurus memiliki peran strategis dalam merumuskan kebijakan, mengembangkan unit usaha, membangun komunikasi dengan anggota, serta menciptakan iklim organisasi yang demokratis sesuai prinsip-prinsip koperasi. Menurut Yukl (2013), efektivitas kepemimpinan ditunjukkan melalui tiga orientasi perilaku, yaitu *task-oriented behavior*, *relations-oriented behavior*, dan *change-oriented behavior*. Ketiga orientasi tersebut sangat relevan diterapkan pada koperasi mahasiswa yang menghadapi perubahan lingkungan organisasi dan karakteristik anggota yang dinamis. Kepemimpinan yang mampu mengombinasikan pencapaian tujuan organisasi, penguatan hubungan interpersonal, dan inovasi organisasi diyakini dapat meningkatkan loyalitas anggota secara berkelanjutan.

Koperasi Mahasiswa Universitas Islam Bandung (KOPMA UNISBA) merupakan salah satu koperasi mahasiswa yang telah berdiri sejak tahun 1983 dan mengelola beberapa unit usaha, antara lain jasa fotokopi, Kopmart, dan perdagangan umum. Dalam perkembangannya, koperasi ini menunjukkan peningkatan pendapatan usaha yang cukup signifikan pada tahun 2024 dibandingkan tahun sebelumnya. Namun, peningkatan kinerja usaha tersebut tidak diikuti oleh peningkatan loyalitas anggota. Data keanggotaan menunjukkan penurunan jumlah anggota aktif dari 26 orang pada tahun 2023 menjadi hanya 13 orang pada tahun 2024. Selain itu, proporsi anggota KOPMA terhadap jumlah mahasiswa Universitas Islam Bandung juga mengalami penurunan dari 1,15% pada tahun 2023 menjadi 0,56% pada tahun 2024.

Fenomena tersebut memperlihatkan adanya paradoks antara pertumbuhan kinerja usaha koperasi dengan rendahnya loyalitas anggota. Kondisi ini semakin diperkuat oleh hasil survei internal KOPMA UNISBA yang menunjukkan bahwa rendahnya partisipasi anggota dipengaruhi oleh persepsi kurangnya manfaat langsung yang diperoleh anggota, minimnya inovasi program koperasi, serta ketidakpuasan terhadap gaya kepemimpinan pengurus. Di sisi lain, persentase transaksi anggota terhadap total pendapatan koperasi masih relatif rendah sehingga menggambarkan belum optimalnya pemanfaatan layanan koperasi oleh anggota.

Apabila ditinjau dari perspektif Bhuyan (2007), kondisi tersebut menunjukkan bahwa loyalitas anggota tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas layanan koperasi, tetapi juga oleh kemampuan kepemimpinan pengurus dalam membangun hubungan emosional, meningkatkan partisipasi anggota, serta memperkuat komitmen terhadap nilai-nilai koperasi. Dengan demikian, keberhasilan koperasi tidak cukup hanya diukur dari peningkatan pendapatan, tetapi juga dari kemampuan organisasi mempertahankan anggota sebagai pemilik sekaligus pengguna jasa koperasi.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas anggota maupun karyawan. Santana dan Gorda (2024) menemukan bahwa kepemimpinan demokratis mampu meningkatkan loyalitas melalui pendekatan kekeluargaan dan partisipasi anggota. Tirtadidjaja dan Sarudin (2022) juga melaporkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan loyalitas organisasi. Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan pada organisasi bisnis maupun koperasi secara umum sehingga belum secara spesifik menjelaskan karakteristik kepemimpinan yang efektif dalam koperasi mahasiswa dengan dominasi anggota Generasi Z. Di sisi lain, penelitian mengenai loyalitas anggota koperasi lebih banyak berfokus pada aspek kepuasan pelayanan dan kualitas layanan dibandingkan karakteristik kepemimpinan pengurus sebagai faktor pembentuk loyalitas.

Berdasarkan kondisi tersebut terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*), yaitu masih terbatasnya kajian mengenai karakteristik kepemimpinan pengurus dalam membangun loyalitas anggota koperasi mahasiswa yang didominasi oleh Generasi Z. Selain itu, masih sedikit penelitian yang mengintegrasikan teori efektivitas kepemimpinan dari Yukl dengan konsep loyalitas anggota koperasi dari Bhuyan untuk menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan loyalitas dalam organisasi koperasi mahasiswa. Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis karakteristik kepemimpinan pengurus KOPMA UNISBA berdasarkan orientasi tugas, hubungan, dan perubahan, kemudian mengaitkannya dengan dimensi loyalitas anggota koperasi.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada analisis kepemimpinan pengurus dalam perspektif perkoperasian yang tidak hanya menilai efektivitas manajerial, tetapi juga menghubungkannya dengan loyalitas anggota sebagai pemilik dan pengguna jasa koperasi. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu perkoperasian, khususnya mengenai strategi kepemimpinan yang relevan untuk meningkatkan loyalitas anggota Generasi Z pada koperasi mahasiswa.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis karakteristik kepemimpinan pengurus pada Koperasi Mahasiswa Universitas Islam Bandung, mendeskripsikan tingkat loyalitas anggotanya, serta merumuskan upaya peningkatan loyalitas anggota melalui penerapan karakteristik kepemimpinan yang efektif sesuai dengan prinsip-prinsip koperasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian bertujuan menggambarkan karakteristik kepemimpinan pengurus dan tingkat loyalitas anggota berdasarkan data empiris yang diperoleh melalui pengukuran menggunakan instrumen penelitian. Metode deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai kondisi aktual kepemimpinan pengurus dan loyalitas anggota Koperasi Mahasiswa Universitas Islam Bandung (KOPMA UNISBA) tanpa melakukan pengujian hubungan kausal antarvariabel.

Penelitian dilaksanakan di Koperasi Mahasiswa Universitas Islam Bandung (KOPMA UNISBA) yang berlokasi di Kota Bandung, Provinsi Jawa Barat. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada adanya fenomena penurunan loyalitas anggota di tengah peningkatan kinerja usaha koperasi, sehingga menjadi objek yang relevan untuk mengkaji karakteristik kepemimpinan pengurus dalam membangun loyalitas anggota.

Populasi penelitian adalah seluruh anggota aktif KOPMA UNISBA pada tahun penelitian. Mengingat jumlah anggota aktif relatif terbatas, penelitian menggunakan teknik sampling jenuh (*census sampling*), yaitu seluruh anggota aktif dijadikan responden penelitian. Teknik ini dipilih agar informasi yang diperoleh mampu menggambarkan kondisi organisasi secara menyeluruh dan mengurangi kesalahan pengambilan sampel.

Data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada anggota aktif KOPMA UNISBA. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan skor 5 (sangat setuju). Data sekunder diperoleh dari dokumen resmi koperasi, seperti Laporan Rapat Anggota Tahunan (RAT), laporan keuangan, data keanggotaan, serta berbagai dokumen organisasi yang mendukung analisis penelitian.

Variabel penelitian terdiri atas karakteristik kepemimpinan pengurus sebagai fokus utama penelitian dan loyalitas anggota sebagai aspek yang dideskripsikan. Karakteristik kepemimpinan diukur berdasarkan teori efektivitas kepemimpinan yang dikembangkan oleh Yukl (2013), yang meliputi tiga dimensi utama, yaitu *task-oriented behavior* (orientasi pada tugas), *relations-oriented behavior* (orientasi pada hubungan), dan *change-oriented behavior* (orientasi pada perubahan). Loyalitas anggota diukur berdasarkan konsep Bhuyan (2007) yang mencakup empat dimensi, yaitu loyalitas transaksional, loyalitas partisipatif, loyalitas emosional, dan loyalitas ideologis.

Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan indikator pada masing-masing dimensi variabel. Sebelum digunakan, instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan bahwa setiap butir pertanyaan mampu mengukur konstruk yang diteliti secara tepat dan konsisten. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi *Product Moment Pearson* antara skor butir dengan skor total, sedangkan reliabilitas instrumen dianalisis menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*. Instrumen dinyatakan layak digunakan apabila seluruh item memenuhi kriteria validitas dan nilai *Cronbach's Alpha* melebihi batas minimum 0,70.

Analisis data dilakukan melalui tahapan *editing*, *coding*, tabulasi, dan pengolahan data menggunakan perangkat lunak statistik. Selanjutnya dilakukan analisis statistik deskriptif dengan menghitung nilai rata-rata (*mean*), persentase, dan distribusi skor setiap indikator penelitian. Hasil pengukuran kemudian diklasifikasikan ke dalam lima kategori penilaian, yaitu sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, dan sangat tinggi. Klasifikasi tersebut digunakan untuk mendeskripsikan tingkat karakteristik kepemimpinan pengurus dan loyalitas anggota KOPMA UNISBA.

Selanjutnya, hasil analisis deskriptif diinterpretasikan dengan mengaitkan temuan penelitian pada teori kepemimpinan Yukl (2013), konsep loyalitas anggota koperasi dari Bhuyan (2007), serta berbagai hasil penelitian terdahulu yang relevan. Pendekatan tersebut digunakan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai karakteristik kepemimpinan pengurus dalam membangun loyalitas anggota pada koperasi mahasiswa serta merumuskan implikasi praktis bagi pengembangan tata kelola koperasi yang lebih partisipatif, demokratis, dan berorientasi pada kebutuhan anggota.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 38 anggota aktif Koperasi Mahasiswa Universitas Islam Bandung (KOPMA UNISBA) sebagai responden. Berdasarkan karakteristik responden, sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan, berasal dari angkatan 2022, serta telah menjadi anggota koperasi selama dua hingga tiga tahun. Komposisi responden tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan anggota yang cukup mengenal aktivitas organisasi dan memiliki pengalaman berinteraksi dengan pengurus koperasi sehingga mampu memberikan penilaian yang objektif terhadap karakteristik kepemimpinan pengurus maupun tingkat loyalitas anggota.

Karakteristik responden juga menunjukkan bahwa anggota KOPMA UNISBA didominasi oleh mahasiswa Generasi Z. Karakteristik generasi ini memiliki kecenderungan mengutamakan komunikasi terbuka, kolaborasi, partisipasi, pemanfaatan teknologi, serta kepemimpinan yang demokratis. Oleh karena itu, keberhasilan pengurus dalam membangun loyalitas anggota sangat dipengaruhi oleh kemampuannya menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan karakteristik generasi tersebut.

Karakteristik Kepemimpinan Pengurus

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan pengurus KOPMA UNISBA berada pada kategori cukup baik. Penilaian dilakukan berdasarkan dimensi kepemimpinan yang dikemukakan Yukl (2013), yaitu perilaku yang berorientasi pada tugas (*task-oriented behavior*), hubungan (*relations-oriented behavior*), dan perubahan (*change-oriented behavior*).

Pada dimensi orientasi tugas, pengurus dinilai telah mampu memberikan arahan mengenai pelaksanaan kegiatan organisasi dan pembagian tanggung jawab kepada anggota. Meskipun demikian, sebagian responden masih menilai bahwa kejelasan pembagian tugas belum sepenuhnya dipahami oleh seluruh anggota. Kondisi ini menunjukkan bahwa sistem komunikasi internal masih perlu diperkuat agar setiap anggota memahami peran dan kontribusinya dalam organisasi.

Pada dimensi orientasi hubungan, hasil penelitian menunjukkan nilai yang relatif lebih baik dibandingkan dimensi lainnya. Pengurus dinilai memiliki kepedulian terhadap kebutuhan anggota, mampu membangun hubungan yang cukup harmonis, serta memberikan kesempatan kepada anggota untuk menyampaikan pendapat. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan interpersonal antara pengurus dan anggota telah berkembang dengan baik sehingga mampu menciptakan suasana organisasi yang kondusif.

Namun demikian, dimensi perubahan memperoleh penilaian yang relatif lebih rendah. Sebagian responden menilai bahwa inovasi program koperasi masih terbatas dan belum sepenuhnya mengikuti kebutuhan mahasiswa saat ini. Selain itu, penyampaian visi pengembangan koperasi juga belum mampu menggerakkan anggota untuk berpartisipasi lebih aktif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengurus masih perlu meningkatkan kapasitas kepemimpinan transformasional, khususnya dalam mendorong inovasi organisasi dan membangun optimisme anggota terhadap masa depan koperasi.

Temuan ini memperkuat teori Yukl (2013) yang menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan mengelola pekerjaan, tetapi juga kemampuan membangun hubungan interpersonal serta memimpin perubahan organisasi. Dalam konteks koperasi mahasiswa, ketiga perilaku tersebut harus berjalan secara seimbang karena anggota bukan hanya berperan sebagai pengguna jasa koperasi, tetapi juga sebagai pemilik organisasi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Santana dan Gorda (2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan demokratis mampu meningkatkan keterlibatan anggota melalui komunikasi yang terbuka dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Demikian pula penelitian Tirtadidjaja dan Sarudin (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan loyalitas anggota organisasi.

Loyalitas Anggota Koperasi

Berdasarkan hasil penelitian, loyalitas anggota KOPMA UNISBA berada pada kategori sedang. Penilaian dilakukan berdasarkan empat dimensi loyalitas anggota koperasi menurut Bhuyan (2007), yaitu loyalitas transaksional, loyalitas partisipatif, loyalitas emosional, dan loyalitas ideologis.

Loyalitas transaksional menunjukkan bahwa sebagian anggota masih melakukan transaksi di unit usaha koperasi, namun frekuensinya belum tinggi. Anggota belum sepenuhnya menjadikan koperasi sebagai pilihan utama dalam memenuhi kebutuhan ekonomi sehari-hari. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa manfaat ekonomi koperasi belum dirasakan secara optimal oleh seluruh anggota.

Pada dimensi loyalitas partisipatif, tingkat partisipasi anggota dalam kegiatan koperasi, termasuk kehadiran pada Rapat Anggota Tahunan (RAT), keterlibatan dalam kepanitiaan, maupun proses pengambilan keputusan masih relatif rendah. Rendahnya partisipasi tersebut mengindikasikan bahwa sebagian anggota belum memiliki keterikatan yang kuat terhadap aktivitas organisasi.

Sementara itu, loyalitas emosional menunjukkan hasil yang lebih baik. Sebagian besar responden menyatakan bangga menjadi anggota koperasi serta memiliki rasa memiliki terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa identitas koperasi sebagai organisasi mahasiswa masih mampu membangun ikatan emosional bagi anggotanya.

Pada dimensi loyalitas ideologis, sebagian besar anggota mendukung nilai-nilai dasar koperasi seperti kebersamaan, demokrasi, dan gotong royong. Akan tetapi, penerapan nilai tersebut dalam aktivitas organisasi sehari-hari belum sepenuhnya diikuti dengan keterlibatan nyata dalam kegiatan koperasi.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa loyalitas anggota belum berkembang secara utuh. Loyalitas anggota masih didominasi oleh aspek emosional dan ideologis, sedangkan loyalitas dalam bentuk transaksi dan partisipasi aktif masih relatif rendah. Kondisi ini menjadi tantangan utama bagi pengurus koperasi dalam menjaga keberlanjutan organisasi.

Temuan tersebut sejalan dengan teori Bhuyan (2007) yang menyatakan bahwa loyalitas anggota koperasi tidak cukup hanya diukur dari penggunaan jasa koperasi, tetapi juga dari keterlibatan aktif anggota dalam pengambilan keputusan dan komitmen terhadap nilai-nilai koperasi.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan pengurus KOPMA UNISBA berada pada kategori cukup baik, sedangkan loyalitas anggota berada pada kategori sedang. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan yang telah diterapkan belum sepenuhnya mampu mendorong keterlibatan aktif anggota dalam berbagai aktivitas koperasi. Dengan kata lain, kepemimpinan yang efektif tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pengurus dalam mengelola organisasi, tetapi juga oleh kemampuannya membangun kepercayaan, komunikasi, serta partisipasi anggota dalam setiap proses pengambilan keputusan.

Temuan tersebut sejalan dengan teori kepemimpinan Yukl (2013) yang menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan dibangun melalui keseimbangan antara orientasi terhadap tugas (*task-oriented behavior*), hubungan (*relations-oriented behavior*), dan perubahan (*change-oriented behavior*). Dalam konteks koperasi mahasiswa, ketiga dimensi tersebut harus berjalan secara simultan karena anggota memiliki identitas ganda sebagai pemilik sekaligus pengguna jasa koperasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pengurus tidak cukup hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga harus mampu membangun rasa memiliki (*sense of ownership*) anggota terhadap koperasi.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian Suwangsih et al. (2025) yang menemukan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap loyalitas anggota koperasi, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepercayaan kepada pemimpin (*trust in leaders*) dan perilaku saling membantu (*helping behaviour*). Penelitian tersebut menegaskan bahwa semakin tinggi partisipasi anggota dalam proses organisasi, semakin tinggi pula loyalitas yang terbentuk (Wang et al., 2022).

Karakteristik responden yang didominasi oleh Generasi Z juga memberikan implikasi penting terhadap pola kepemimpinan koperasi. Generasi ini cenderung mengharapkan komunikasi yang terbuka, kesempatan berpartisipasi, fleksibilitas, penggunaan teknologi digital, serta kepemimpinan yang kolaboratif. Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan yang terlalu birokratis dan bersifat satu arah berpotensi menurunkan tingkat keterlibatan anggota. Hasil tersebut konsisten dengan kajian Prasetya et al. (2025) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan kolaboratif merupakan pendekatan yang paling sesuai dalam mengelola Generasi Z karena mampu meningkatkan motivasi, produktivitas, dan keterikatan anggota terhadap organisasi.

Loyalitas anggota yang masih berada pada kategori sedang menunjukkan bahwa sebagian besar anggota masih memiliki kebanggaan menjadi bagian dari koperasi, namun belum diikuti oleh peningkatan transaksi maupun partisipasi dalam kegiatan organisasi. Fenomena ini memperkuat konsep loyalitas anggota koperasi yang dikemukakan Bhuyan (2007), yaitu loyalitas anggota tidak hanya diukur dari penggunaan jasa koperasi, tetapi juga dari keterlibatan dalam pengambilan keputusan, komitmen terhadap organisasi, dan kesediaan mempertahankan keberlangsungan koperasi.

Fenomena tersebut juga sejalan dengan berbagai penelitian mengenai Generasi Z yang menunjukkan bahwa loyalitas organisasi saat ini lebih dipengaruhi oleh kualitas pengalaman organisasi dibandingkan lamanya seseorang menjadi anggota. Kajian sistematis oleh Hanim et al. (2025) menyimpulkan bahwa keterikatan (*engagement*), kesempatan belajar, dan pengembangan diri merupakan faktor utama yang mampu meningkatkan loyalitas Generasi Z.

Temuan penelitian juga memperlihatkan adanya paradoks pada KOPMA UNISBA. Pendapatan koperasi mengalami peningkatan, namun jumlah anggota aktif dan tingkat partisipasi justru mengalami penurunan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan finansial koperasi belum tentu diikuti oleh meningkatnya loyalitas anggota apabila anggota belum merasakan manfaat organisasi secara langsung maupun secara psikologis. Dengan demikian, keberhasilan koperasi tidak hanya diukur melalui indikator keuangan, tetapi juga melalui keberhasilan membangun hubungan yang kuat antara pengurus dan anggota.

Dalam perspektif kepemimpinan transformasional, Bass (1985) menjelaskan bahwa pemimpin harus mampu memberikan inspirasi, perhatian individual, stimulasi intelektual, serta menjadi teladan bagi anggota. Pendekatan tersebut masih sangat relevan dalam pengelolaan koperasi mahasiswa. Namun

demikian, berbagai penelitian terbaru menunjukkan bahwa Generasi Z lebih menyukai kepemimpinan yang tidak hanya transformasional, tetapi juga bersifat inklusif, etis, dan memberdayakan. Penelitian Iftadi et al. (2025) membuktikan bahwa *empowering leadership* dan dukungan organisasi secara signifikan meningkatkan keterikatan kerja Generasi Z.

Selain itu, penelitian Putri et al. (2025) menunjukkan bahwa pendekatan *servant leadership* lebih efektif dalam menekan keinginan Generasi Z untuk meninggalkan organisasi dibandingkan kepemimpinan yang hanya berorientasi pada target kerja. Hal tersebut menunjukkan pentingnya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, pengembangan anggota, dan penciptaan iklim organisasi yang etis.

Berdasarkan seluruh temuan penelitian, strategi peningkatan loyalitas anggota KOPMA UNISBA perlu diarahkan pada penguatan kepemimpinan partisipatif dan kolaboratif. Pengurus perlu meningkatkan komunikasi dua arah melalui forum diskusi rutin, pemanfaatan media digital, survei kepuasan anggota, serta pelibatan anggota dalam penyusunan program kerja. Di samping itu, koperasi perlu menghadirkan inovasi program yang sesuai dengan kebutuhan mahasiswa, seperti digitalisasi layanan koperasi, inkubasi kewirausahaan mahasiswa, program penghargaan anggota aktif, dan pendidikan perkoperasian berbasis teknologi. Strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan loyalitas transaksional, loyalitas partisipatif, loyalitas emosional, dan loyalitas ideologis anggota secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan faktor strategis dalam membangun loyalitas anggota koperasi mahasiswa. Kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, kolaboratif, komunikatif, dan adaptif terhadap karakteristik Generasi Z akan memperkuat rasa memiliki anggota terhadap koperasi, meningkatkan partisipasi dalam kegiatan organisasi, serta mendukung keberlanjutan usaha koperasi di masa mendatang.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan karakteristik kepemimpinan pengurus dalam membangun loyalitas anggota pada Koperasi Mahasiswa Universitas Islam Bandung (KOPMA UNISBA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan pengurus telah mencerminkan penerapan fungsi kepemimpinan dalam pengelolaan koperasi, terutama dalam aspek pencapaian tujuan organisasi, hubungan dengan anggota, dan pengelolaan kegiatan koperasi. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, khususnya dalam membangun komunikasi yang lebih efektif, mendorong partisipasi anggota, serta mengembangkan program-program yang inovatif dan sesuai dengan kebutuhan anggota Generasi Z.

Loyalitas anggota KOPMA UNISBA menunjukkan bahwa keterlibatan anggota dalam memanfaatkan layanan koperasi, berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, serta komitmen terhadap nilai-nilai koperasi belum optimal. Kondisi tersebut tercermin dari rendahnya tingkat keaktifan anggota dan menurunnya jumlah anggota aktif dalam beberapa tahun terakhir, meskipun koperasi mengalami peningkatan pada beberapa indikator kinerja usaha.

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa karakteristik kepemimpinan pengurus memiliki peran penting dalam membangun loyalitas anggota. Kepemimpinan yang partisipatif, komunikatif, adaptif, dan berorientasi pada nilai-nilai koperasi mampu meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*), memperkuat kepercayaan anggota terhadap organisasi, serta mendorong peningkatan loyalitas

transaksional, partisipatif, emosional, dan ideologis. Dengan demikian, penguatan kapasitas kepemimpinan pengurus menjadi salah satu strategi yang penting untuk meningkatkan keberlanjutan KOPMA UNISBA sebagai koperasi mahasiswa.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa rekomendasi yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

1. Pengurus KOPMA UNISBA perlu meningkatkan kualitas komunikasi organisasi melalui penyampaian informasi yang lebih terbuka, intensif, dan memanfaatkan media digital yang sesuai dengan karakteristik Generasi Z sehingga anggota memperoleh informasi secara cepat dan mudah diakses.
2. Pengurus perlu mengembangkan program-program koperasi yang lebih inovatif, relevan, dan memberikan manfaat langsung kepada anggota, baik dalam bidang pendidikan, kewirausahaan, maupun pelayanan usaha, sehingga dapat meningkatkan minat anggota untuk berpartisipasi secara aktif.
3. KOPMA UNISBA perlu memperluas ruang partisipasi anggota dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program koperasi sebagai implementasi prinsip demokrasi koperasi. Pelibatan anggota dalam pengambilan keputusan diharapkan dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi.
4. Pengembangan kompetensi kepemimpinan pengurus perlu dilakukan secara berkelanjutan melalui pendidikan dan pelatihan mengenai kepemimpinan koperasi, komunikasi organisasi, pengelolaan sumber daya manusia, serta transformasi digital agar pengurus mampu menghadapi perubahan kebutuhan anggota dan lingkungan organisasi.
5. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model analisis yang tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga menguji pengaruh karakteristik kepemimpinan terhadap loyalitas anggota menggunakan analisis inferensial, seperti regresi, Structural Equation Modeling (SEM), atau Partial Least Squares (PLS). Selain itu, penelitian dapat diperluas pada berbagai jenis koperasi sehingga diperoleh model kepemimpinan yang lebih komprehensif dalam meningkatkan loyalitas anggota.

BIBLIOGRAFI

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bhuyan, S. (2007). The people factor in cooperatives: An analysis of members' attitudes and behavior. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 55(3), 275–298.
- Handayani, S. A., & Sary, F. P. (2025). Work motivation as a moderator between work environment and ethical leadership on Generation Z employee loyalty in Indonesia. *Eduvest – Journal of Universal Studies*, 5(11), 14178–14190. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v5i11.51821> (EduVest)
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1998). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (8th ed.). Prentice Hall.

- Iftadi, N. H., Khairunisa, A. E., & Hati, R. P. (2025). Keterikatan kerja karyawan Generasi Z: Bagaimana peran kepemimpinan pemberdayaan dan persepsi dukungan organisasi? *Psychopreneur Journal*, 9(2). <https://doi.org/10.37715/psy.v9i2.5038> (Ciputra Journal)
- Kim, S., Kim, A., Huh, K., & Park, S. (2025). The effects of corporate social responsibility on member loyalty: The mediating effect of psychological ownership and customer citizenship behaviour in Korean consumer cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*. <https://doi.org/10.1111/apce.12485> (Wiley Online Library)
- Santana, A., & Gorda, A. A. N. E. S. (2024). Kepemimpinan demokratis berbasis kekeluargaan dalam meningkatkan loyalitas anggota koperasi. *Jurnal Ilmiah Perkoperasian*.
- Suteja, A. (2021). Hubungan gaya kepemimpinan pengurus harian dengan loyalitas anggota aktif organisasi di UK Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Padang. *Journal of Educational Administration and Leadership*, 1(2), 46–51. <https://doi.org/10.24036/jeal.v1i2.62> (jeal.ppj.unp.ac.id)
- Suwangsih, I., Kusmayati, N. K., Wihara, D. S., & Febriani, D. (2025). The influence of participative leadership on cooperative member loyalty: The mediating role of helping behaviour and trust in leaders. *JPEK (Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan)*, 9(3). <https://doi.org/10.29408/jpek.v9i3.32802> (e-Journal of Universitas Hamzanwadi)
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 51(3), 162–180.
- Titanicko, T., & Pangaribuan, C. H. (2025). Investigating the nexus of job satisfaction, transformational leadership, and employee loyalty on Gen-Z employees: Evidence from Jakarta. *Advances in Social Humanities Research*, 3(5). <https://doi.org/10.46799/adv.v3i5.441> (adshr.org)
- Usman, M., Ghani, U., Cheng, J., Farid, T., & Iqbal, S. (2021). Does participative leadership matter in employees' outcomes during COVID-19? The role of leader behavioral integrity. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.646442> (e-Journal of Universitas Hamzanwadi)
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.
- Wang, Q., Hou, H., & Li, Z. (2022). Participative leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357> (e-Journal of Universitas Hamzanwadi)
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Zhang, G., & Wang, Y. (2025). Empowerment or burden? The impact of empowering leadership on Generation Z knowledge workers' retention willingness. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1706788> (Frontiers)