MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 21 No 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN LEMBAGA: Studi Kasus Badan Pengawas Pemilihan Umum Provinsi DKI Jakarta

Fauzan Achmad Eka Pratama[1], Terrylina Arvinta Monoarfa[2], Maulana Amirul Adha[3]
Program Studi Administrasi Perkantoran Digital, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Jakarta, Kota Jakarta, Indonesia
Email: fauzanne18@gmail.com, terrylina@unj.ac.id, maulanaamirul@unj.ac.id

Abstract

The purpose of this study is to examine the implementation of the democratic leadership style in decision-making within the General Election Supervisory Agency (Bawaslu) of DKI Jakarta Province. This research employs a qualitative descriptive approach with a case study method. The unit of analysis in this study includes subordinates and superiors within the Bawaslu institution of DKI Jakarta Province who have been involved in the decision-making process. Data collection techniques include observation, interviews, and documentation. The results of this study indicate that the application of the democratic leadership style in institutional decision-making is not yet ideal. Under democratic leadership, subordinates are given space to provide suggestions and input and to make decisions, provided that they first consult with their superiors. In the decision-making process, subordinates are limited to being information providers and are not sufficiently involved, resulting in decisions and their evaluations being handled solely by the leadership. The challenges of implementing a democratic leadership style in institutional decision-making include the prevalence of differing opinions and interests. These obstacles are addressed by referring to regulations and mutual agreements. Therefore, the findings of this study are expected to offer suggestions and insights into the ideal implementation of the democratic leadership style in institutional decision-making.
Keywords: Decision Making, Democratic, Institution, Leadership.

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan gaya kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan yang ada di Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Provinsi DKI Jakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan studi kasus. Unit analisis dalam penelitian ini yaitu bawahan dan atasan di Lembaga Bawaslu Provinsi DKI Jakarta yang pernah terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan lembaga belum ideal. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pimpinan, bawahan dapat diberi ruang untuk menyampaikan saran masukan serta mengambil keputusan dengan syarat harus konsultasi dengan atasan dahulu. Proses pengambilan keputusan, bawahan hanya sebatas pemberi informasi dan kurang dilibatkan sehingga keputusan lembaga sampai evaluasi keputusan hanya diranah pimpinan. Tantangan gaya kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan lembaga yaitu banyaknya perbedaan pendapat serta kepentingan. Cara mengatasi hambatan tersebut dengan cara mengacu pada regulasi dan kesepakatan bersama. Oleh karena itu, hasil

Article history
Received: Juli 2025
Reviewed: Juli 2025
Published: Juli 2025

Plagirism checker no 80
Prefix doi :
10.8734/musytari.v1i2.365

Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 21 No 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran dan pandangan mengenai penerapan gaya kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan lembaga yang ideal.
Kata Kunci: ***Demokratis***, ***Kepemimpinan***, ***Lembaga***, ***Pengambilan Keputusan***.

1. Pendahuluan

Memahami gaya kepemimpinan sangatlah penting untuk berjalannya sebuah organisasi. Menurut Utari & Hadi (2020) Seorang pemimpin bertugas menjalankan roda organisasi untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. tidak hanya mengatur dan selalu menyuruh para bawahan, tetapi juga bisa melakukan komunikasi yang baik serta menanamkan nilai – nilai kepada kepada bawahannya. Gaya kepemimpinan dapat memberikan pengaruh dan perubahan terhadap pengelolaan organisasi. Hasil dari pengelolaan tersebut dapat ditinjau dengan melihat motivasi, kinerja, kedisiplinan, dan loyalitas dari tiap elemen yang ada di dalamnya (Suaidy & Zahara, 2023).

Menurut Martedy (2018) menjelaskan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap motivasi kerja pegawai pada Sekretariat Jendral Bawaslu Pusat, artinya semakin baik gaya kepemimpinan, maka semakin tinggi juga motivasi kerja dalam diri pegawai. Adapun dampak dari gaya kepemimpinan di bawaslu menurut Emelda (2020) yaitu gaya kepemimpinan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja bawahan dan efektifitas lembaga. Gaya kepemimpinan dan kompensasi sangat berpengaruh positif terhadap semangat kerja bawahan. Semangat kerja yang tinggi ini akan meningkatkan kinerja bawahan secara keseluruhan di Bawaslu.

Menurut Rahmawati & Handayani (2022) kelebihan gaya kepemimpinan demokratis diantaranya setiap kebijakan ditentukan oleh kelompok dengan hasil diskusi yang mencapai mufakat, pemimpin lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, dan anggota kelompok dapat mengerjakan tugas bersama – sama dengan anggota lain dalam kelompok yang memiliki tugas serupa. Gaya kepemimpinan demokratis juga memperhatikan kebutuhan dasar bawahan dan memberikan otonomi pekerjaan serta dukungan untuk meningkatkan kompetisi bawahan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung hubungan sosial yang sehat (Djaluputro & Andrias, 2023).

Adapun kekurangan dari gaya kepemimpinan demokratis menurut Mustika et al. (2022) yaitu cukup lamanya proses pengambilan keputusan karena keterlibatan bawahan dalam membuat keputusan secara musyawarah dan sulit dalam mencapai kata mufakat karena banyaknya perbedaan pendapat serta rentan terjadinya konflik apabila keputusan yang diambil tidak sesuai dengan keputusan para anggota. Senada dengan Nurwahidah et al. (2023) Dalam situasi seperti ini, kinerja bawahan dapat terpengaruhi karena adanya penundaan dalam pengambilan keputusan.

Adapun aspek dalam pengambilan keputusan menurut Buana (2023) yaitu pertama, dalam pengambilan keputusan memiliki dasar logika atau alasan yang mendasari setiap pilihan diambil. Kedua, terdapat berbagai alternatif yang perlu dipilih sebagai solusi yang dianggap paling sesuai. Ketiga, keputusan yang diambil harus sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai sehingga setiap keputusan yang diambil akan mendekatkan pada pencapaian hasil yang diinginkan.

Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Provinsi DKI Jakarta merupakan lembaga yang berperan penting dalam memastikan proses pemilu berjalan secara jujur, adil, dan transparan. Sebagai institusi independen, Bawaslu bertanggung jawab dalam mengawasi seluruh tahapan

pemilu serta menindak berbagai bentuk pelanggaran yang berpotensi mencederai demokrasi. Keberadaan Bawaslu sangat penting karena pemilu merupakan salah satu instrumen utama dalam sistem demokrasi yang menentukan legitimasi pemerintahan yang akan datang. Oleh karena itu, efektivitas kinerja Bawaslu dalam menjalankan tugasnya sangat bergantung pada kepemimpinan di dalam lembaga tersebut (Purba & Sinaga, 2024).

Gaya kepemimpinan dalam sebuah lembaga dapat memengaruhi pengambilan keputusan, efektivitas kerja tim, serta transparansi dalam menjalankan tugasnya. Penerapan gaya kepemimpinan yang efektif dalam lembaga dapat meningkatkan kredibilitas serta kepercayaan publik terhadap Bawaslu Provinsi DKI Jakarta sebagai pengawas pemilu yang netral dan profesional. Oleh karena itu, analisis gaya kepemimpinan di Bawaslu DKI Jakarta menjadi penting untuk memahami sejauh mana prinsip kepemimpinan demokratis diterapkan dalam pengambilan keputusan dalam keterlibatan atasan dan bawahan di lembaga tersebut..

2. Tinjauan Pustaka

Kepemimpianan

Lestari (2022) menjelaskan kepemimpinan adalah kemampuan atau kualitas seseorang pemimpin dalam mengarahkan apa yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan juga menunjukkan kepada suatu proses kegiatan dalam memimpin, membimbing, mengontrol perilaku, emosi serta tindakan terhadap orang lain yang berada dibawah pengawasannya. Wijayaningsih et al. (2024) Kepemimpinan mengacu pada kemampuan seseorang dalam mengarahkan dan memberitahu individu atau kelompok untuk bekerja sama mencapai dalam mencapai hasil yang diinginkan. Angga & Iskandar (2022) mengemukakan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan yang kuat dengan kekuasaan dan karakter seorang pemimpin, karena keduanya akan meningkatkan pengaruh dalam diri seorang pemimpin.

Gaya Kepemimpinan

Prasetiyo et al. (2020) pola tindakan pemimpin secara keseluruhan diartikan sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mewakili keterampilan dan sikap dari seorang pemimpin. Semakin kuat gaya kepemimpinan yang diterapkan serta didukung oleh budaya organisasi, maka akan meningkatkan kinerja suatu organisasi. Nur & Yurika (2023) juga menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu proses seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, mempengaruhi, membimbing mereka untuk melakukan sesuatu agar mencapai hasil kerja yang diharapkan. Fatchurrohman et al. (2023) menjelaskan gaya kepemimpinan seorang pemimpin yaitu kombinasi unik dari sifat – sifat yang membuat seorang pemimpin terlihat kepada bawahannya.

Gaya Kepemimpinan Demokratis

juga berpendapat bahwa gaya kepemimpinan demokratis sebagai suatu pilihan pemimpin untuk Amandasari et al. (2023) cederung melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, pelimpahan wewenang, dan memotivasi bawahan untuk menentukan tujuan yang ingin dicapai, sehingga timbal balik yang akan diberikan bawahan akan menjadi kesempatan untuk pelatihan pengembangan diri. Rahmawati & Handayani (2022) menyampaikan gaya kepemimpinan demokratis sebagai pilihan kepemimpinan yang cenderung mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi aktif dalam menentukan metode serta tujuan yang ingin dicapai. Senada dengan Rachmadhani & Manafe (2023) mendefinisikan gaya kepemimpinan demokratis sebagai pendekatan seorang pemimpin untuk menerapkan lingkungan yang berpartisipasi aktif, pengambilan keputusan kolektif, dan keterlibatan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Menurut Arnindya et al. (2024) Pemimpin dengan gaya demokratis harus dapat mengusulkan beberapa ide untuk mencapai tujuan dan dapat meyakinkan tim untuk bekerja sama dengan tujuan bersama sehingga dapat

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 21 No 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

memilih pilihan terbaik. Farisi et al. (2022) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan demokratis dapat menyiapkan potensi pemimpin masa depan dan menguntungkan organisasi jangka panjang. Hal ini memiliki dampak positif terhadap kemajuan organisasi agar bisa memberikan ruang bagi bawahan untuk ikut andil dalam memberikan ide gagasan serta berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Desri (2023) menjelaskan kelebihan gaya kepemimpinan demokratis adalah untuk mendorong inovasi dan kreativitas dalam kinerja pekerjaan, hal tersebut dapat mengispirasi bawahan untuk menerapkan keterampilan berpikir kritis untuk memecahkan sebuah persoalan. Adapun kekurangan gaya kepemimpinan demokratis menurut Mahendra & Marjaya (2020) yaitu keputusan yang diambil memakan waktu yang lebih lama karena dilakukan secara musyawarah dan dapat menimbulkan konflik jika keputusan yang diambil tidak sesuai dengan anggota yang mengutamakan ego tinggi.

Peran Gaya Kepemimpinan Dalam Lembaga

Peran gaya kepemimpinan dalam lembaga sangatlah penting menurut Latifah (2021) karena keterampilan kepemimpinan yang baik dan efektif ditunjukkan untuk mendorong, membangun, serta melihatkan budaya pada lembaga yang kuat agar bisa mencapai kesuksesan. Menurut Suaidy & Zahara (2023) gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi banyak aspek dalam organisasi, termasuk budaya perusahaan, motivasi karyawan, inovasi, produktivitas hingga kinerja perusahaan. Menurut Artayasa (2021) apapun gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, akan mempengaruhi bagaimana cara bekerja seorang sebagai individu atau kelompok. Dalam hal ini seorang pemimpin dapat mempengaruhi semangat kinerja, kualitas, keamanan, jaminan kerja dan meningkatkan prestasi organisasi.

Pengambilan Keputusan

Menurut Makki & Nurjaman (2022) pengambilan keputusan adalah pilihan alternatif mengenai suatu cara bertindak yaitu inti dari perencanaan. Suatu rencana tidak dapat dikatakan tidak ada jika tidak ada keputusan, suatu seumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat. Arsyad et al. (2022) juga mengartikan pengambilan keputusan sebagai proses menentukan dari suatu pemikiran tentang suatu masalah dengan memilih satu alternatif diantara banyak alternatif berdasarkan berbagai pertimbangan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Rifa'i (2019) menjelaskan pengambilan keputusan sebagai suatu proses yang melibatkan manusia dengan didasari fenomena individu maupun sosial berdasarkan nilai dan fakta, menarik kesimpulan mengenai pilihan dari berbagai alternatif untuk menuju keadaan yang diharapkan. Definisi ini menyatakan bahwa pengambilan keputusan adalah sebuah proses pemilihan opsi terbaik dari beberapa pilihan dengan cara yang sistematis untuk ditindak lanjuti sebagai salah satu metode untuk menyelesaikan. Ansori et al. (2024) berpendapat proses pengambilan keputusan melibatkan pendekatan terstruktur terhadap masalah dengan mengumpulkan data sebagai informasi serta mempertimbangkan faktor – faktor yang berkaitan sebelum membuat keputusan. Lim et al. (2023) menyampaikan salah satu aspek internal organisasi yang harus diperhatikan dalam pengambilan keputusan adalah sumber daya. Organisasi harus mengevaluasi sumber dayanya seperti tenaga kerja, modal serta infrastruktur. Sumber daya yang memadai akan membantu organisasi untuk membuat keputusan lebih baik dan menangani masalah lebih efektif.

3. Metodologi Penelitian

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang menjabarkan temuan atau fenomena penyajian apa adanya sesuai fakta atau temuan di lapangan. Tujuan dari penelitian kualitatif yaitu untuk membuat fakta atau fenomena supaya mudah dipahami (understandable) dan memungkinkan sesuai modelnya dapat menghasilkan hipotesis baru (Fadli, 2021).

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 21 No 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil lokasi di Lembaga Pemerintah yaitu Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Provinsi DKI jakarta yang berlokasikan di Jl. Letjen M.T. Haryono No.Kav. 52, RT.3/RW.3, Cikoko, Kec. Pancoran, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta.

Sumber Data dan Sampel Penelitian

Sempel penelitian diambil dengan menggunakan teknik purposive sampling. Dengan memilih lima' sempel yang memiliki pengalaman dan pengetahuan relevan dalam gaya kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan lembaga. Pemilihan sampel didasarkan kriteria tertentu untuk memastikan bahwa informasi memiliki wawasan cukup tentang topik penelitian (Pratama, 2024).

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian pendekatan kualitatif, teknik pengumpulan data yang diterapkan oleh peneliti yaitu melalui observasi, wawancara dan dokumentasi (Ultavia B et al., 2023). Ada dua jenis data yang dikumpulkan oleh peneliti, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti sedangkan data sekunder merupakan kumpulan sumber yang tidak langsung (Thalib, 2022).

Teknik Keabsahan Data

Setelah data terkumpul, dilakukan pemeriksaan keabsahan data yang didapatkan di lapangan. Menggunakan strategi triangulasi**,** Tujuan triangulasi adalah untuk meningkatkan kekuatan teoritis, metodologi serta interpretatif dari penelitian kualitatif. Triangulasi juga diartikan sebagai kegiatan pengecekan data melalui berbagai sumber, teknik dan waktu (Mekarisce, 2020). Untuk memperoleh kebenaran informasi dan gambaran yang utuh mengenai informasi tertentu, peneliti menggunakan metode wawancara, observasi serta pengamatan secara langsung. Selain itu peneliti juga mencari informan yang berbeda – beda untuk melihat kebenaran informasi. Melalui berbagai pandangan, diharapkan memperoleh hasil yang mendekati kebenaran (Susanto et al., 2023).

Teknik Analisis Data

Proses mengumpulkan, menyusun hingga mengolah informasi dari wawancara, catatan dilapangan serta sumber lainnya supaya lebih mudah dipahami untuk disampaikan kepada orang lain. Proses ini melibatkan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan kesimpulan (Fadilla & Wulandari, 2023).

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Deskripsi Data

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan gaya kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan lembaga di Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Provinsi DKI Jakarta. Peneliti melakukan wawancara kepada pimpinan dan bawahan yang berhubungan dengan topik peneliti, serta observasi langsung ke lapangan sebagai metode mengumpulkan data. Partisipan dalam penelitian ini ada 4 secara aktif melakukan keterlibatan pengambilan keputusan lembaga yang demokratis. Alasan peneliti memilih 4 partisipan tersebut untuk melakukan wawancara karena mereka mampu memberikan data serta pengalaman yang mendalam dan detail terkait gaya kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan lembaga. Disini kriteria yang dimiliki partisipan yaitu:

Table 4.1 Data Partisipan

No	Partisipan	Divisi	Jabatan Pekerjaan	Lama Bekerja

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 21 No 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

1	Partisipan A	SDM dan Organisasi	Staf SDM dan Organisasi	2 Tahun
2	Partisipan B	Koordinator SDM dan Organisasi	Anggota Pimpinan	3 Tahun
3	Partisipan C	Administrasi	Kepala Bagian Administrasi	10 Tahun
4	Partisipan D	Ketua	Pimpinan	3 Tahun

Sumber : Data Diolah Peneliti (2025)

4.2 Hasil Data

1. Respon/Persepsi Dalam Menerapkan Gaya Kepemimpinan Demokratis

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan, gaya kepemimpinan demokratis yang di terapkan di lembaga Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Provinsi DKI Jakarta cukup baik dengan diberikan kebebasan terhadap bawahan untuk memberikan saran serta masukan, walaupun hal tersebut bisa diterima dan juga dapat ditolak oleh atasan. Dalam hal ini keterlibatan bawahan untuk ikut serta dalam diskusi lembaga dan pengambilan keputusan dengan pimpinan sangat terbatas atau dilakukan secara tertutup tanpa keterlibatan bawahan.

Berikut paparan wawancara mengenai respon/persepsi bawahan terhadap gaya kepemimpinan demokratis di Bawaslu Provinsi DKI jakarta dengan 3 pertanyaan yang diajukan, antara lain (1) Bagaimana efektivitas gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan di Bawaslu DKI Jakarta?; (2) Apa saja aspek yang perlu diperbaiki dalam gaya kepemimpinan demokratis supaya lebih efektif?; (3) Bagaimana saran serta masukan untuk hubungan seorang pimpinan kepada bawahan dalam menerapkan gaya kepemimpinan demokratis?

Partisipan A: ”Sejauh ini di divisi SDM dan Organisasi sudah menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, partisipatif, dan produktif, ditandai dengan komunikasi dua arah serta peningkatan rasa tanggung jawab staf. Namun, terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan untuk efektivitas yang lebih baik, terutama dalam hal kecepatan pengambilan keputusan, keterbukaan infoemasi, kejelasan struktur otoritas, kemampuan pimpinan sebagai fasilitator yang lebih aktif, dan pemerataan partisipasi dari seluruh divisi. Untuk mencapai hal tersebut, disarankan agar pimpinan membangun budaya keterbukaan dan kepercayaan, termasuk melalui komunikasi informal, serta dapat mengedepankan netralitas dan keadilan dalam setiap pengambilan keputusan.”

Partisipan B: ”Cukup efektif dalam memberikan ruang seluas – luasnya bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan masukan dalam forum rapat, meskipun keputusan akhir tetap berada di tangan pimpinan. Efektivitas ini dinilai sudah memadai dan tidak memerlukan perbaikan signifikan, meskipun tidak semua unsur staf selalu dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan untuk menghindari proses yang terlalu panjang dan perbedaan pendapat yang berlarut – larut. Hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam penerapan gaya kepemimpinan demokratis ini dianggap sudah memenuhi unsur demokratis karena keputusan tertinggi didasarkan pada hasil pleno yang mempertimbangkan masukan dari berbagai pihak, dengan perbedaan argumen yang dianggap wajar demi mencapai keputusan terbaik.”

Partisipan C: ”Gaya kepemimpinan demokratis di Bawaslu DKI Jakarta beroperasi secara kolektif kolegial, di mana semua keputusan diambil oleh para pimpinan secara bersama-sama, dengan ketua sebagai pemimpin yang pada akhirnya menetapkan keputusan. Efektivitas pendekatan ini dinilai baik dan tidak memerlukan evaluasi atau perbaikan signifikan, karena keputusan yang dihasilkan dianggap telah melalui pertimbangan matang dari pimpinan yang berpengalaman. Dalam konteks hubungan pimpinan dan bawahan, bawahan memiliki hak untuk mengajukan

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 21 No 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

usulan, namun keputusan akhir sepenuhnya berada di tangan pimpinan, di mana usulan tersebut bisa diterima atau ditolak."

Partisipan D: "Terlihat dari komitmen bersama untuk melaksanakan keputusan yang telah disepakati secara demokratis. Dalam situasi mendesak, pleno menjadi mekanisme yang efektif untuk pengambilan keputusan. Selain itu, pimpinan menunjukkan keterbukaan dalam menerima masukan dari staf, terutama untuk hal-hal yang bersifat teknis, di mana pendapat dan masukan tersebut menjadi bagian penting dalam proses pengembangan keputusan."

Berdasarkan dari 4 informan secara keseluruhan, gaya kepemimpinan demokratis di Bawaslu Provinsi DKI Jakarta menunjukkan pandangan yang beragam namun cenderung positif. Bawahan memiliki ruang untuk menyampaikan pendapat serta masukan, walaupun keputusan akhir tetap menjadi kewenangan pimpinan melalui proses kolektif kolegial atau pleno. beberapa partisipan mengidentifikasi perlunya peningkatan dalam kecepatan pengambilan keputusan, kejelasan struktur otoritas, dan keterbukaan informasi. Komunikasi informal serta netralitas keadilan pimpinan juga disarankan untuk lebih memperkuat budaya keterbukaan dan kepercayaan

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Pengambilan Keputusan

Berdasarkan hasil observasi, proses gaya kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan hanyalah diputuskan oleh pimpinan – pimpinannya saja tanpa adanya keterlibatan bawahan, dalam hal ini bawahan hanya dapat memberikan informasi untuk atasan dan sering kali kurang dilibatkan dalam diskusi atau evaluasi lembaga. Pengambilan keputusan hanya diperoleh pimpinan dan tidak melibatkan bawahan, seperti keputusan organisasi, masalah internal lembaga, program kerja, serta evaluasi kerja.

Gambar 4.1 Rapat Kerja Lembaga Antara Pimpinan
Sumber: Dokumentasi Oleh Peneliti (2024)

Berdasarkan gambar diatas merupakan bukti dokumentasi yang peneliti lakukan. Dari hasil dokumentasi tersebut menyatakan bahwa salah satu kondisi rapat oleh para pimpinan secara terbuka dengan bawahan. Namun, bawahan hanya dapat memberikan informasi yang dimiliki dan dilibatkan dengan membantu masalah teknis rapat selama proses berlangsung seperti melakukan persiapan sebelum rapat dimulai, notulensi rapat, pembawa acara, share screen materi pembahasan pimpinan, serta dokumentasi.

Berikut paparan wawancara mengenai Penerapan Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Mengambil Keputusan dengan 3 pertanyaan yang diajukan, antara lain (1) Bagaimana proses pimpinan dalam keterlibatan staf untuk proses pengambilan keputusan di Bawaslu Provinsi DKI Jakarta?; (2) Bagaimana hubungan antara pimpinan dan staf bersifat terbuka serta mendukung kolaborasi dalam pengambilan keputusan? Jika ya, seperti apa implementasinya?; (3) Bagaimana evaluasi dari staf terkait gaya kepemimpinan di Bawaslu Provinsi DKI Jakarta dalam pengambilan keputusan?

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 21 No 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Partisipan A: ”Proses pengambilan keputusan di SDM dan Organisasi, mengedepankan prinsip partisipatif dan keterbukaan, dimana pimpinan selalu melibatkan staf dalam rapat divisi untuk mengumpulkan masukan sebelum rapat pimpinan. Hubungan antara pimpinan dan staf di divisi SDM dan Organisasi bersifat dua arah, dengan ruang yang diberikan kepada staf untuk menyampaikan pandangan dan analisis mereka melalui rapat teknis, serta adanya mekanisme pengumpulan pendapat yang menunjukkan keterbukaan terhadap kritik. Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan dinilai inklusif, komunikatif, dan adaptif terhadap dinamika menjalankan tugas, terutama dalam hal pendelegasian wewenang yang lebih merata, peningkatan kecepatan respon pimpinan terhadap dinamika hal – hal teknis, dan pemanfaatan teknologi untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data.”
Partisipan B: ”Menunjukkan adanya variasi dalam penerapan prinsip demokratis. Meskipun keputusan akhir berada di tangan pimpinan, staf memiliki peran dalam memberikan data dan masukan. Secara personal partisipan B selaku anggota pimpinan koordinator bidang SDM dan Organisasi selalu melibatkan staf dalam diskusi dan perencanaan program, menunjukkan adanya upaya kolaborasi dan keterbukaan di tingkat individu. Namun, struktur kewenangan dalam evaluasi kinerja staf berada di bawah kepala sekretariat dan kepala bagian. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun ada unsur partisipatif dan diskusi di beberapa tingkatan, proses pengambilan keputusan secara keseluruhan masih terpusat pada pimpinan, dengan staf lebih berperan sebagai penyedia informasi.”
Partisipan C: ”Mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan di Bawaslu Provinsi DKI Jakarta cenderung sentralistik dan kurang partisipatif dalam proses pengambilan keputusan. Meskipun ada klaim selalu berdiskusi dengan bawahan, namun penajaman dan keputusan akhir sepenuhnya berada di tangan pimpinan, dengan peran bawahan terbatas pada dukungan dan penyediaan informasi. Hubungan antara pimpinan dan staf dalam pengambilan keputusan tidak sepenuhnya terbuka, banyak hal yang bersifat rahasia serta keputusan penting dimana staf tidak dilibatkan dalam diskusi atau proses finalisasinya. Staf juga hanya berperan sebagai pendukung keputusan yang telah diambil oleh pimpinan dan evaluasi kepemimpinan dilakukan di level pimpinan tanpa ada indikasi keterlibatan aktif atau masukan signifikan dari bawahan dalam proses tersebut.
Partisipan D: ”Menunjukkan bahwa keterlibatan staf dalam pengambilan keputusan di Bawaslu Provinsi DKI Jakarta sangat minim dan terbatas dan hanya terlibat diskusi pada masalah – masalah teknis saja. Proses pengambilan keputusan terutama yang bersifat keorganisasian, dilakukan melalui keputusan pleno yang hanya melibatkan pimpinan. Staf tidak dilibatkan dalam pembahasan atau penentuan keputusan strategis, meskipun mereka dapat diminta masukan untuk hal – hal yang sangat teknis seperti pelaksanaan kegiatan. Evaluasi keputusan terjadi diantara pimpinan melalui debat internal untuk mencapai kesepakatan kolektif, namun tidak ada indikasi keterlibatan staf dalam proses evaluasi atau pemberian masukan terkait gaya kepemimpinan. Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan cenderung sentralistik, di mana otoritas pengambilan keputusan mutlak berada di tangan pimpinan.
Berdasarkan wawancara dengan keempat partisipan, dapat disimpulkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan di Bawaslu Provinsi DKI Jakarta menunjukkan belum konsisten sepenuhnya. Partisipan A menyoroti adanya keterlibatan staf dalam rapat divisi untuk pengumpulan masukan, komunikasi dua arah, dan evaluasi kepemimpinan yang adaptif. Hal ini mengindikasikan adanya praktik demokratis dalam proses pengambilan keputusan. Sebaliknya, Partisipan B, C, dan D secara sama menggambarkan adanya kecenderungan sentralistik di mana keputusan akhir berada ditangan pimpinan dengan peran staf yang lebih terbatas sebagai penyedia informasi atau terlibat hanya dalam diskusi masalah teknis. Hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam pengambilan keputusan juga

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 21 No 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

belum sepenuhnya terbuka dan evaluasi kepemimpinan cenderung terjadi di tingkat pimpinan tanpa keterlibatan aktif bawahan. Secara keseluruhan, meskipun ada upaya untuk melibatkan staf, otoritas pengambilan keputusan yang mutlak masih berada pada pimpinan, mengindikasikan bahwa Bawaslu Provinsi DKI Jakarta masih perlu meningkatkan implementasi prinsip – prinsip kepemimpinan demokratis secara lebih menyeluruh.

3. Tantangan Penerapan Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Pengambilan Keputusan Lembaga

Berdasarkan hasil observasi tantangan tersebut terjadi karena keberagaman karakter serta latar belakang berbeda – beda. Meskipun partisipasi bawahan dapat memperkaya pandangan, namun muncul keraguan dan kebenaran keputusan jika semua dilibatkan sehingga pengambilan keputusan lembaga hanya menjadi ranah para pimpinan tanpa keterlibatan bawahan. Jadi, solusinya yaitu dengan mengurangi keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan agar prosesnya dianggap lebih efisien.

Berikut paparan dari hasil wawancara mengenai tantangan atau hambatan penerapan gaya kepemimpinan demokratis dalam lembaga dalam pengambilan keputusan lembaga yang dialami oleh para bawahan ataupun pimpinan dengan 3 pertanyaan diajukan yaitu (1) Bagaimana tantangan dalam menerapkan proses gaya kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan lembaga dengan melibatkan bawahan?; (2) Bagaimana mengelola konflik yang muncul akibat perbedaan pendapat dalam pengambilan keputusan dalam lembaga?; (3) Apa yang menjadi pertimbangan utama dalam tahap pengambilan keputusan? Khususnya ketika menghadapi banyaknya alternatif solusi dalam proses pengambilan keputusan.

Partisipan A: ”Dalam menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan, lembaga menghadapi berbagai tantangan. Keberagaman karakter, pengalaman, latar belakang, perbedaan tingkat pendidikan pegawai dan banyak orang yang cenderung pasif. Namun solusinya terfokus pada pimpinan untuk memfasilitasi para pegawai disini supaya dapat menyatukan itu semua. Lalu, pengelolaan konflik akibat perbedaan pendapat dapat diatasi juga melalui kompromi atau mediasi untuk mencegah konflik tidak besar. Meskipun pendekatan gaya kepemimpinan demokratis umumnya mendapat respon positif, namun pemimpin juga perlu fleksibel dengan sesekali menerapkan gaya kepemimpinan otoritatif secara situasional demi menjaga kedisiplinan serta efisiensi dalam pengambilan keputusan.

Partisipan B: ”Tentangan yang sering dihadapi yaitu menyelaraskan berbagai kepentingan serta keinginan individu, dimana sering kali bersifat politis dan susah disatukan. Pengelolaan konflik dari perbedaan pendapat tersebut dapat diatasi dengan memisahkan ranah pekerjaan dari hubungan personal, perselisihan diperbolehkan selama rapat berlangsung untuk memperkaya pemikiran, namun setelah itu hubungan baik dan pertemanan tetap harus dijaga. Sisi lain partisipasi aktif staf dalam pengambilan Keputusan dapat memperkaya perspektif, tapi terdapat keraguan mengenai efisiensi serta kebenaran keputusan jika semua bawahan terlibat, sehingga pengambilan keputusan dinilai lebih tepat jika hanya melibatkan para pimpinan saja. Pertimbangan utama dalam proses.

Partisipan C: ”Dalam pengambilan keputusan lembaga pasti selalu ada resikonya, namun hal ini diatasi dengan berpegang pada regulasi sebagai acuan utama. Konflik yang muncul akibat perbedaan pendapat dalam pengambilan keputusan dipandang sebagai unsur positif yang harus dipelihara karena dapat memicu argumentasi sehat serta menghasilkan ide – ide baru, asalkan tidak dibawa ke ranah personal dan tetap berlandaskan regulasi. Dalam tahap pengambilan, bawahan dapat mengambil keputusan untuk hal – hal sangat teknis di lapangan setelah berkonsultasi dengan atasan, sementara keputusan – keputusan organisasi menjadi wilayah para pimpinan.

Partisipan D: ”Dalam pengambilan keputusan disebut tidak ada menghadapi tantangan karena

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 21 No 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

prosesnya berjalan secara natural, informasi dari staf yang relevan dikumpulkan sebagai masukan untuk rapat pengambilan keputusan. Konflik akibat perbedaan pendapat dikelola dengan baik melalui rasionalisasi, dimana setiap pandangan dijelaskan serta dianalisis hingga mencapai kesepakatan terbaik dari setiap ide. Pertimbangan utama dalam pengambilan keputusan adalah pendekatan sepenuhnya demokratis dan kolaboratif, dimana setiap keputusan harus dirundingkan bersama dengan para pimpinan lalu disepakati secara kolektif dengan adanya tanda tangan bersama untuk memastikantidak ada keputusan sepihak beserta para pimpinan lainnya memiliki tanggung jawab bersama.

Dari wawancara dengan keempat partisipan, dapat dilihat bahwa penerapan gaya kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan lembaga di Bawaslu Provinsi DKI Jakarta menghadapi tantangan utama yaitu keberagaman karakter, pengalaman, latar belakang, serta tingkat pendidikan yang seringkali menyebabkan susahnya menyelaraskan berbagai kepentingan dan adanya kecenderungan pasif dari sebagian orang. Meskipun partisipasi aktif dapat memperkaya perspektif, namun bisa muncul keraguan akan efisiensi dan kebenaran keputusan jika semua bawahan terlibat, sehingga pengambilan keputusan dalam hal ini tetap menjadi ranah para pimpinan saja. Untuk mengelola konflik yang timbul akibat perbedaan pendapat, solusi digunakan mencakup kompromi, mediasi, pemisahan ranah pekerjaan dari hubungan personal, serta rasionalisasi ide hingga mencapai kesepakatan terbaik. Sementara itu, pertimbangan utama dalam pengambilan keputusan berlandaskan pada regulasi serta musyawarah kolektif antar pimpinan.

4.3 Pembahasan Data

1. Respon/Persepsi Dalam Menerapkan Gaya Kepemimpinan Demokratis

Sebagai salah satu lembaga yang menegakkan demokrasi kepada masyarakat dan negara, lembaga Bawaslu harus menerapkan gaya kepemimpinan demokratis yang ideal di dalam lembaganya terlebih dahulu kepada bawahan atau timnya. Gaya kepemimpinan demokratis adalah pendekatan pemimpin dalam memprioritaskan kolaborasi dan partisipasi aktif dari bawahan atau timnya, memberikan tanggung jawab berdasarkan kesadaran dan menghargai kontribusi setiap individu sebagai bagian dari keberhasilan bersama (Kurniati et al., 2023).

Pada lembaga Bawaslu Provinsi DKI Jakarta dalam menerapkan gaya kepemimpinan demokratis masih terdapat kekurangan didalamnya dengan kurangnya keterlibatan bawahan untuk ikut serta dalam diskusi serta kurangnya keterbukaan informasi. Walaupun bawahan dapat terlibat diskusi atau menyampaikan pendapat, namun hal itu hanya bisa dilakukan untuk hal – hal terknis di lapangan saja. Dalam hal ini partisipan menganggap penerapan gaya kepemimpinan demokratis sudah memadai dan tidak memerlukan perbaikan signifikan, walaupun faktanya tidak semua bawahan dilibatkan oleh pimpinan karena untuk menghindari proses yang terlalu panjang.

Menurut Garis et al. (2021) Gaya kepemimpinan demokratis ditandai dengan keputusan yang muncul dari hasil diskusi tim dengan dukungan dari pimpinan. Dalam metode ini, anggota tim diberikan kebebasan dalam memilih rekan kerja dan pembagian tugas ditetapkan secara kolektif oleh tim. Pemimpin yang bersikap demokratis cenderung memperhatikan bawahan dalam mencapai sasaran organisasi dengan menekankan keseimbangan antara perhatian kepada bawahan serta penyelesaian pekerjaan. Gaya kepemimpinan demokratis juga ditandai oleh para pemimpin yang selalu mendorong bawahan untuk menggunakan kemampuan berpikir dan analisis mereka dalam mencari solusi serta menciptakan inovasi dan kreativitas saat melaksanakan tugas. Karakteristik penting lainnya yaitu partisipasi yang setara antara pimpinan dan bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan didasarkan pada hubungan kerja saling mendukung (Setiawati et al., 2022).

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 21 No 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Pada hasil wawancara, gaya kepemimpinan demokratis di Bawaslu Provinsi DKI Jakarta menunjukkan pandangan berbeda walaupun cenderung mengakui kearah positif. Para bawahan memiliki kesempatan untuk mengemukakan pendapat serta saran, meskipun keputusan akhir tetap berada dipimpinan melalui proses kolektif kolegia atau pleno, namun forum – forum tersebut hanya melibatkan para pimpinan saja. Lalu, perlu adanya peningkatan dalam kecepatan pengambilan keputusan, kejelasan struktur otoritas, dan transparansi informasi. Komunikasi informal serta sikap netral pimpinan juga disarankan untuk lebih memperkuat budaya keterbukaan dan kepercayaan.

Dari penjelasan di atas dapat disintesiskan bahwa gaya kepemimpinan demokratis di lembaga Bawaslu Provinsi DKI Jakarta masih kurang ideal serta menunjukkan kekurangan walaupun mereka menganggap sudah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dengan baik. Kurangnya keterlibatan bawahan dalam diskusi menyeluruh, terbatasnya keterbukaan informasi dan forum keputusan akhir yang hanya melibatkan pimpinan dengan cara pleno, hal tersebut mengindikasikan bahwa prinsip kolaborasi dan partisipasi belum sepenuhnya diimplementasikan. Ini berbeda jauh dari karakteristik ideal kepemimpinan demokratis yang menekankan pada melibatkan bawahan dengan diskusi, kebebasan memilih rekan kerja serta pembagian tugas yang kolaboratif serta dukungan untuk bawahan berinovasi dan berpikir kritis. Oleh karena itu, terdapat kebutuhan mendesak untuk memperbaiki kecepatan pengambilan keputusan, kejelasan dalam struktur otoritas dan transparansi informasi termasuk melalui komunikasi informal dan sikap netral dari pimpinan demi memperkuat budaya keterbukaan serta kepercayaan di Bawaslu Provinsi DKI Jakarta.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Pengambilan Keputusan

Menurut Rahmawati & Handayani (2022) Gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang cenderung melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, mendelegasikan tanggung jawab, serta mendorong partisipasi aktif dalam menetapkan cara dan sasaran yang ingin dicapai. Amandasari et al. (2023) menyampaikan gaya kepemimpinan demokratis merupakan cara seorang pemimpin cenderung melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, memberikan wewenang, serta mendorong bawahan agar bisa berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang ingin dicapai. Dengan cara ini, respons bawahan berupa keikutsertaan serta kontribusi aktif dapat menjadi kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan kemampuan diri mereka.

Arsyad et al. (2022) berpendapat bahwa pengambilan keputusan adalah proses memikirkan suatu masalah tertentu untuk memilih satu pilihan dari beberapa pilihan yang ada dengan mempertimbangkan berbagai hal supaya dapat mencapai tujuan diinginkan. Lim et al. (2023) menyampaikan hal penting harus diperhatikan dalam mengambil keputusan yaitu sumber daya organisasi. Oleh karena itu organisasi perlu melakukan evaluasi serta menilai sumber dayanya seperti tenaga kerja, keuangan hingga fasilitas. Memiliki sumber daya yang cukup akan membantu organisasi dalam membuat Keputusan yang lebih baik serta menghadapi masalah dengan lebih efektif.

Pada hasil wawancara, gaya kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan di Bawaslu Provinsi DKI Jakarta, pengambilan keputusan organisasi/lembaga hanya melibatkan para pimpinan tanpa ikut serta bawahan. Walaupun adanya klaim selalu menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan, tetapi bawahan dapat ikut serta dalam memberikan saran dan masukan hanya masalah teknis lapangan serta dapat mengambil keputusan jika terdapat kendala dalam situasi yang sangat taktis di lapangan dengan syarat perlunya konsultasi kepada atasan terlebih dahulu. Divisi SDM dan Organisasi terkadang selalu melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan divisinya, namun di divisi lain keputusan hanya di ranah pimpinan saja. Evaluasi keputusan dilakukan dengan pimpinan melalui debat

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 21 No 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

internal untuk mencapai kesepakatan kolektif, tidak ada indikasi keterlibatan staf dalam proses evaluasi atau pemberian masukan terkait gaya kepemimpinan. Secara garis besar proses pengambilan keputusan masih terpusat pada pimpinan dengan bawahan hanya berperan sebagai penyedia informasi.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disintesiskan bahwa walaupun gaya kepemimpinan demokratis seharusnya mendorong bawahan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan, diberikan tanggung jawab dan aktif berpartisipasi demi mencapai tujuan lembaga, penerapan di Bawaslu Provinsi DKI Jakarta belum sepenuhnya mencerminkan hal tersebut. Pengambilan keputusan secara umum masih terpusat pada pimpinan dengan para bawahan hanya dilibatkan dalam urusan teknis lapangan atau pengambilan keputusan dalam situasi taktis dengan syarat harus berkonsultasi dengan atasan dahulu. Hal tersebut bertolak belakang dengan gaya kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan yang ideal dengan prinsip yang menyatakan bahwa para bawahan harus diberikan kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan kemampuan diri melalui partisipasi aktif. Selanjutnya, pengambilan keputusan yang efektif membutuhkan pertimbangan berbagai faktor serta evaluasi sumber daya, termasuk tenaga kerja. Namun, proses evaluasi keputusan masih didominasi oleh debat internal di antara pimpinan tanpa ada melibatkan bawahan. Hal ini menunjukkan perbedaan antara apa yang seharusnya diterapkan, yaitu melibatkan bawahan secara menyeluruh dalam pengambilan keputusan strategis serta evaluasinya, tetapi realitasnya disini masih cenderung terpusat atau sentralistik pada pimpinan.

3. Tantangan Penerapan Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Pengambilan Keputusan Lembaga

Menurut Mahendra & Marjaya (2020) gaya kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan memiliki tantangan yaitu keputusan yang membutuhkan waktu lebih lama karena dilakukan melalui musyawarah dan bisa menimbulkan konflik jika hasilnya tidak sesuai dengan keinginan anggota yang memiliki ego tinggi. Menurut Mustika et al. (2022) juga menjelaskan tantangan gaya kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan yaitu proses yang memakan waktu lama karena semua bawahan terlibat dalam membahas serta menentukan keputusan secara musyawarah. Selain itu, sulit mencapai kesepakatan karena terdapat banyak perbedaan pendapat sehingga rentan terjadinya konflik apabila keputusan diambil tidak disetujui oleh semua anggota. dalam situasi ini, kinerja organisasi dapat terganggu karena adanya penundaan atau konflik dalam proses pengambilan keputusan.

Manurut Rachmadhani & Manafe (2023) Gaya kepemimpinan demokratis sebagai pendekatan seorang pemimpin untuk mewujudkan lingkungan pengambilan keputusan yang selalu melibatkan anggota tim, berpartisipasi aktif serta pengambilan keputusan secara kolektif. Farisi et al. (2022) menjelaskan gaya kepemimpinan demokratis juga bisa membantu menyiapkan potensi calon pemimpin masa depan dan memberikan manfaat bagi organisasi dalam jangka panjang. Hal tersebut berdampak positif pada perkembangan organisasi, karena memberikan kesempatan bagi bawahan untuk ikut andil dalam memberikan ide gagasan serta berpartisipasi dalam menentukan keputusan penting. Mahsuni et al. (2025) menjelaskan cara menghadapi tantangan dalam pengambilan keputusan yaitu dengan pendekatan rasional analitis yang mempertimbangkan semua pilihan yang ada, pendekatan intuitif emosional dengan mengandalkan pengalaman atau kebiasaan, dan pendekatan perilaku politisi dengan cara kolektif dalam pengambilan keputusan, contohnya tawar menawar secara bertahap, Mixed scanning, aggregative serta keranjang sampah (the garbage cane).

Dari hasil wawancara bahwa tantangan dihadapi dari gaya kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan di Bawaslu Provinsi DKI Jakarta mempunyai faktor utama yaitu perbedaan latar belakang, pengalaman serta perbedaan kepentingan, hal tersebut sering kali

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 21 No 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

menyebabkan konflik disaat proses pengambilan keputusan, lalu solusi mengatasi konflik yang terjadi yaitu dengan melakukan kompromi, mediasi, profesionalitas, merasionalisasikan ide atau pendapat hingga mencapai kesepakatan terbaik. Bawahan juga dianggap sebagai hambatan dalam proses pengambilan keputusan jika dilibatkan karena dirasa bukan ranahnya dan akan memperlambat proses finalisasi keputusan, sehingga proses pengambilan keputusan hanya dilakukan oleh ranah pimpinan. Jadi, pertimbangan utama dalam pengambilan keputusan lembaga dengan musyawarah kolektif antar pimpinan serta berlandaskan pada regulasi yang ada dengan tidak adanya keterlibatan bawahan supaya tidak terlalu bertele – tele.
Dari penjelasan diatas, dapat disintesiskan bahwa tantangan utama dalam gaya kepemimpinan demokratis di Bawaslu Provinsi DKI jakarta adalah perbedaan latarbelakang, pengalaman serta kepentingan yang sering kali menyebabkan perselisihan saat mengambil keputusan. Meskipun metode seperti kompromi, mediasi, serta selalu merasionalisasi ide telah diterapkan, keterlibatan bawahan masih dianggap menghambat proses dan bukan tanggung jawabnya sehingga keputusan biasanya hanya dilibatkan oleh pimpinan untuk efisiensi. Idealnya, meskipun penerapan gaya kepemimpinan demokratis dapat memakan waktu lebih lama serta memicu konflik perbedaan pendapat, lembaga seharusnya tetap membuka ruang untuk bawahan berpartisipasi aktif dan pengambilan keputusan secara kolektif. Pendekatan ini tidak hanya mendorong ide – ide baru, tetapi dapat mengembangkan potensi pemimpin masa depan serta memberikan manfaat yang berkelanjutan bagi lembaga

5.Kesimpulan

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Provinsi DKI Jakarta dapat disintesiskan bahwa penerapan gaya kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan lembaga menunjukkan dinamika yang kompleks, antara lain:
a) Dalam gaya kepemimpinan demokratis, disini bawahan diberikan ruang diskusi menyampaikan pendapat dan masukan untuk masalah – masalah teknis lapangan, meskipun memberikan saran masukan dapat dihargai, namun keputusan akhir hanya menjadi kewenangan pimpinan melalui proses rapat tertutup atau pleno, yang menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan demokratis masih memiliki batasan. Aspek komunikasi informal dan netralitas keadilan pimpinan juga diindentifikasi sebagai faktor penting untuk memperkuat budaya keterbukaan serta kepercayaan di lingkungan lembaga. Hal ini menandakan bahwa ada niat untuk menerapkan prinsip – prinsip demokratis, tetapi masih ada persoalan yang memerlukan perbaikan untuk mencapai implementasi lebih menyeluruh dan konsisten.
b) Dalam proses pengambilan keputusan, ada indikasi praktik demokratis seperti keterlibatan bawahan dalam masalah teknis atau rapat divisi untuk pengumpulan saran masukan, namun kecenderungan sentralistik kepada pimpinan masih menjadi dominan dalam proses pengambilan keputusan. Peran bawahan seringkali terbatas hanya sebagai penyedia informasi atau terlibat dalam diskusi masalah teknis, dan hubungan antara pimpinan dan bawahan masih belum sepenuhnya terbuka.
c) Tantangan yang dihadapi antara lain keberagaman karakter, latar belakang, pengalaman serta tingkat pendidikan yang menjadi faktor utama penyebab kesulitan dalam menyelaraskan berbagai kepentingan dan dapat memunculkan kepasifan dari sebagian bawahan. Meskipun partisipasi aktif bawahan dapat memperkaya perspektif, namun muncul kekhawatiran akan efisiensi atau kebenaran keputusan jika bawahan dilibatkan, sehingga pengambilan keputusan lembaga tetap menjadi ranah pimpinan. Solusi yang diterapkan dari

gaya kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan yaitu mencakup kompromi, mediasi, dan rasionalisasi ide dengan pertimbangan utama pada regulasi serta musyawarah kolektif antar pimpinan.

5.2 Implikasi

1. Implikasi Teoritis

Implikasi yang dimiliki penelitian ini bagi lembaga maupun pembaca serta dapat menjadi referensi untuk penelitian – penelitian dimasa mendatang. Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti, terdapat implikasi bahwa gaya kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan lembaga di Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Provinsi DKI Jakarta belum sepenuhnya ideal antara keterlibatan pimpinan dengan bawahan. Namun, pelaksanaan dalam pengambilan keputusan lembaga sudah cukup baik dengan selalu melibatkan para pimpinan lainnya dengan diskusi dan tidak adanya keputusan yang sepihak. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Arnindya et al. (2024), Rachmadhani & Manafe (2023) Amandasari et al. (2023) Mirsa et al. (2024) Agarwal (2020).

2. Implikasi Praktis

Pada hasil penelitian ini didapatkan bahwa Lembaga Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Provinsi DKI Jakarta belum menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dalam pengambilan keputusan secara baik. Dalam hal ini bawahan dapat memberikan saran serta masukan hingga dapat mengambil keputusan jika terdapat masalah – masalah teknis lapangan dipekerjaannya dengan syarat harus berkonsultasi terlebih dahulu dengan atasan. Bawahan juga dapat terlibat diskusi dengan pimpinan, tetapi bawahan hanya sekedar memberikan informasi dan tidak diikut sertakan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan proses pengambilan keputusan yang hanya melibatkan para pimpinan tanpa bawahan, hal tersebut mengindikasikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan tidak sepenuhnya demokratis dan ada indikasi bahwa penerapannya cenderung sentralistik atau otoriter, yang dimana segala keputusan diambil terpusat pada pimpinan saja tanpa keterlibatan bawahan.

DAFTAR PUSTAKA

Agarwal, S. (2020). Leadership Style and Performance of Employees. *International Research Journal of Business Studies*, *13*(1), 1–14. https://irjbs.prasetiyamulya.ac.id/index.php/jurnalirjbs/article/view/320

Amandasari, A. Y., Wolor, C. W., & Faslah, R. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis Pada PT X di Jakarta Pusat. *IJESPG Journal*, *1*(3), 175–182. http://ijespgjournal.org

Angga, A., & Iskandar, S. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mewujudkan Merdeka Belajar di Sekolah Dasar. *Jurnal Basicedu*, *6*(3), 5297. https://www.neliti.com/publications/447736/kepemimpinan-kepala-sekolah-dalam-mewujudkan-merdeka-belajar-di-sekolah-dasar

Ansori, A., Angelya, A. A., Amani, N., Ainunnisa, S., & Sudirman, S. (2024). Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi. *OPTIMAL Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, *4*(2), 256–268. https://doi.org/10.55606/optimal.v4i2.3590

Arnindya, P., Wolor, W. C., & Marsofiyati, M. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis Di Hotel XY Jakarta. *Journal Economic Excellence Ibnu Sina*, *2*(1), 58–63. https://jurnal.stikes-ibnusina.ac.id/index.php/Excellence/article/download/912/870

Arsyad, M., Syahrir, M., & Basir, Z. P. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Takalar. *Jurnal Mirai Management*, *7*(3), 176–191. https://doi.org/10.37531/mirai.v7i3.2492

Artayasa, I. N. (2021). Gaya Kepemimpinan Mempengaruhi Kinerja Anggota Organisasi. *Jurnal*

Ilmiah Cakrawarti, *4*(1), 43–44. https://doi.org/10.47532/jic.v4i1.243
Buana, I. A. (2023). Proses Pengambilan Keputusan Dalam Pengembangan Mutu Madrasah (Studi Kasus MAN Insan Cendekia Paser). *Jurnal Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan Borneo*, *4*(3), 382. https://doi.org/10.21093/jtikborneo.v4i3.6899
Desri, S. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan CV. Mutiara. *Journal of Social Humanities and Education*, *2*(3), 15. https://doi.org/10.55606/concept.v2i3.470
Djaluputro, S., & Andrias, M. S. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Keterikatan Karyawan di PT. DMI: Studi Kasus Kualitatif. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, *14*(3), 517. https://doi.org/10.33059/jseb.v14i3.8230
Emelda, E. (2020). Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Di Kantor Panwaslu Se- Kecamatan Kabupaten Oku. *Ekonomica Sharia: Jurnal Pemikiran Dan Pengembangan Perbankan Syariah*, *6*(1), 13–32. https://doi.org/10.36908/esha.v6i1.139
Fadilla, A. R., & Wulandari, P. A. (2023). Literature Review Analisis Data Kualitatif: Tahap Pengumpulan Data. *Mitita Jurnal Penelitian*, *1*(3), 35. https://jurnalmitita.univpasifik.ac.id/index.php/mjp/article/view/47
Fadli, M. R. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Humanika*, *21*(1), 36. https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075
Farisi, H. Al, Hermanto, B., & Tresna, P. W. (2022). Analisis gaya kepemimpinan dalam sektor bisnis properti di masa pandemi covid-19. *Jurnal Education and Development*, *10*(2), 43. https://journal.unindra.ac.id/index.php/usaha/article/view/868%0Ahttps://journal.unindra.ac.id/index.php/usaha/article/download/868/933
Fatchurrohman, M., Ma'arif, M. S., & Puspitasari, F. D. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan Pada Pt Graha Seribu Satu Jaya. *Media Mahardhika*, *22*(1), 91. https://doi.org/10.29062/mahardika.v22i1.794
Garis, R. R., Garvera, R., & Sihabudin, A. A. (2021). Analisis tipe kepemimpinan demokratis kepala desa dalam peningkatan pelayanan publik di Desa Karangjaladri Kabupaten Pangandaran. *Dinamika : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, *8*(2), 295. https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/dinamika/article/view/5758
Kurniati, K., Chumaidah, S., Sudarti, S., Hariyadi, A., & Utomo, S. (2023). Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Visioner. *Equity In Education Journal*, *5*(1), 91. https://doi.org/10.37304/eej.v5i1.8250
Latifah, Z. (2021). Pentingnya Kepemimpinan Dalam Organisasi. *Proceeding: Islamic University Of Kalimantan*, *1*(1), 234–243. https://ojs.uniska-bjm.ac.id/index.php/PIUOK/article/view/4722
Lestari, F. P. (2022). Konsep Umum tentang Kepemimpinan. *Cakrawala Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Dan Studi Sosial*, *6*(2), 163–164. https://doi.org/10.33507/cakrawala.v6i2.433
Lim, T., Wazdy, N. A., Novita, E., Se, J., & Setyawan, A. (2023). Analisis Pengambilan Keputusan Strategis Dan Pemecahan Masalah Di Perusahaan Perbankan. *Jurnal Mirai Management*, *8*(2), 313. https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/view/4947
Mahendra, A. M. A., & Marjaya, A. (2020). Tipe-Tipe Kepemimpinan Di Lembaga Pemasyarakatan. *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, *8*(4), 781. http://jurnal.um-tapsel.ac.id/index.php/nusantara/article/view/3616/2219
Mahsuni, A. W., Astutik, P., Musyarrofah, H., & Akbar, A. (2025). Filosofi Manajemen : Keterampilan Pemecahan Masalah Dan Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi. *Jurnal Rumpun Manajemen Dan Ekonomi*, *2*(2), 5. https://www.ejurnal.kampusakademik.co.id/index.php/jrme/article/view/3952
Makki, H. A., & Nurjaman, U. (2022). Pengambilan Keputusan Dalam Pendidikan Berbasis

Agama, Filsafat, Psikologi, dan Sosiologi. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, *16*(1), 92. https://doi.org/10.35931/aq.v16i1.813

Martedy, F. Y. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya pada Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus di Bawaslu Pusat). *Industrial Engineering Journal*, *7*(1), 16. https://journal.unimal.ac.id/miej/article/view/291

Mekarisce, A. A. (2020). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data pada Penelitian Kualitatif di Bidang Kesehatan Masyarakat. *JURNAL ILMIAH KESEHATAN MASYARAKAT : Media Komunikasi Komunitas Kesehatan Masyarakat*, *12*(3), 148. https://doi.org/10.52022/jikm.v12i3.102

Mirsa, N. R. P., Herawati, E. S. B., & Widiyan, A. P. (2024). Peran Kepemimpinan Demokratis dalam Pengambilan Keputusan Lingkungan Sekolah. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Indonesia (JPPI)*, *4*(2), 820–830. https://doi.org/10.53299/jppi.v4i2.628

Mustika, D., Anggraini, A., Hadi, A. E., Yulanda, D. N., Setianingsih, E., Sari, M. G., Zuliyanti, T. R., & Ramadhan, N. S. (2022). Konsep Kepemimpinan Demokratis dalam Membuat Keputusan di Lingkungan Sekolah. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, *6*(2), 11140. https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/4205

Nur, N., & Yurika, A. (2023). Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Perbankan (JUMPA)*, *10*(1), 33. https://doi.org/10.55963/jumpa.v10i1.504

Nurwahidah, S., Ramdan, M. A., & Mulia Z, F. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kaderisasi Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *PERFORMANCE: Jurnal Bisnis & Akuntansi*, *13*(2), 137. https://doi.org/10.24929/feb.v13i2.2574

Prasetiyo, E. J., Ratnasari, S. L., & Hakim, L. (2020). Analisis Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, *9*(2), 188–189. https://doi.org/10.33373/dms.v9i2.2531

Pratama, F. A. E. (2024). Analisis Manajemen Krisis Di Kompas Gramedia Jakarta Pusat. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, *3*(1), 117. https://doi.org/10.30640/inisiatif.v3i1.1989

Purba, F. R., & Sinaga, B. N. P. . (2024). Analisis Kewenangan Adjudikasi Bawaslu Dalam Penyelesaian Sengketa. *Inovasi Hukum: Jurnal Hukum Progresif*, *06*(4), 27–42. https://journalpedia.com/1/index.php/jhp/article/view/3781

Rachmadhani, S., & Manafe, L. A. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis. *Digital Economic, Management and Accounting Knowledge Development*, *5*(1), 86. https://ejournal.stiepgri.ac.id/index.php/demand/article/view/313

Rahmawati, U. D., & Handayani, N. (2022). Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis Di Subbagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Kota Tangerang Selatan. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, *2*(1), 91–97. https://doi.org/10.55606/jimek.v2i1.197

Rifa'i, A. (2019). Proses Pengambilan Keputusan. *OSF PREPRINTS*, *1*, 3. https://osf.io/preprints/osf/9853s

Setiawati, N. A., Nst, F. S., Mailani, E., & Armanto, D. (2022). Analisis Gaya Kepemimpinan Demokratis di UMKM Belia House Kab. Langkat. *ALACRITY : Journal of Education*, *2*(1), 75. https://doi.org/10.52121/alacrity.v2i1.71

Suaidy, H. M., & Zahara, R. T. (2023). Pentingnya Gaya Kepemimpinan Dalam Mengelola Organisasi : Sebuah Studi Literatur Sistematik. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, *1*(1), 30–31. https://ogzrespublish.com/index.php/JEB/article/view/2

Susanto, D., Risnita, R., & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah. *Jurnal QOSIM Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, *1*(1), 56. https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.60

Thalib, M. A. (2022). Pelatihan Teknik Pengumpulan Data Dalam Metode Kualitatif Untuk Riset

Akuntansi Budaya. *Seandanan: Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat*, *2*(1), 46–47. https://doi.org/10.23960/seandanan.v2i1.29

Ultavia B, A., Jannati, P., Malahati, F., Qathrunnada, Q., & Shaleh, S. (2023). Kualitatif : Memahami Karakteristik Penelitian Sebagai Metodologi. *Jurnal Pendidikan Dasar*, *11*(2), 345. https://doi.org/10.46368/jpd.v11i2.902

Utari, S., & Hadi, M. M. (2020). Gaya Kepemimpinan Demokratis Perpustakaan Kota Yogyakarta (Studi Kasus). *Jurnal Pustaka Ilmiah*, *6*(1), 994. https://doi.org/10.20961/jpi.v6i1.41095

Wijayaningsih, R., Endrawati, A., Mulyadi, B., Putri, C. N., Sefianggraini, D. A., Annuri, D. F., & Hibatullah, H. (2024). Peran Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan. *IJESM : Indonesian Journal of Economics and Strategics Management*, *2*(1), 1263. http://journal.drafpublisher.com/index.php/ijesm/article/view/140