

**Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam  
Meningkatkan Kinerja Karyawan di KSPPS NU Sejahtera: Studi  
Deskriptif**

**Isma Wardiana, Budi Sukardi**

Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta  
ismawrdnia@gmail.com, budi.sukardi@staff.uinsaid.ac.id

**ABSTRACT**

*This study aims to describe the application of transformational leadership and its contribution to improving employee performance at KSPPS NU Sejahtera. The study employed a qualitative approach with a descriptive approach, conducted through in-depth interviews, non-participatory observation, and documentation of managers and marketing staff. The results indicate that the four dimensions of transformational leadership according to Bass and Avolio idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration have been consistently applied in this cooperative's work environment. Despite challenges during the leadership transition in 2022, the new leaders successfully established open communication, clearly communicated the organization's vision, and demonstrated concern for employees. Consequently, employee morale and performance have improved, reflected in indicators of quality, quantity, resilience, and work attitude. Institutionally, this is demonstrated by the cooperative's revenue growth, reaching IDR 860 billion in 2024, network expansion, and strategic partnerships with national and international institutions. These findings reinforce the relevance of transformational leadership as an effective managerial strategy for improving the performance and sustainability of Sharia-compliant organizations.*

**Keywords:** Transformational Leadership, Employee Performance, KSPPS NU Sejahtera, Islamic Financial Institutions, Human Resource Management

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan kontribusinya terhadap peningkatan kinerja karyawan di KSPPS NU Sejahtera. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi deskriptif, yang dilaksanakan melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipatif, dan studi dokumentasi terhadap manajer serta staf bagian *marketing*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat dimensi kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration* telah diterapkan secara konsisten di lingkungan kerja koperasi ini. Meskipun terjadi tantangan dalam masa transisi kepemimpinan pada tahun 2022, pemimpin baru berhasil membangun komunikasi yang terbuka, menyampaikan visi organisasi secara jelas, serta menunjukkan kepedulian terhadap karyawan. Dampaknya, semangat kerja dan kinerja karyawan meningkat, hal ini juga tercermin dalam indikator kualitas, kuantitas, ketangguhan, dan sikap kerja. Secara kelembagaan, hal ini ditunjukkan oleh pertumbuhan omzet koperasi yang mencapai Rp860 miliar pada tahun 2024, perluasan jaringan, serta kemitraan strategis dengan lembaga nasional dan internasional. Temuan ini memperkuat relevansi

kepemimpinan transformasional sebagai strategi manajerial yang efektif dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi berbasis syariah.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, KSPPS NU Sejahtera, Lembaga Keuangan Syariah, Manajemen SDM

## PENDAHULUAN

Dalam era kompetitif dan dinamis saat ini, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi secara cepat dan efektif terhadap berbagai perubahan lingkungan, baik dari sisi teknologi, regulasi, maupun kebutuhan pasar (Angelia & Astiti, 2020). Hal ini juga berlaku bagi lembaga keuangan mikro syariah seperti KSPPS (Koperasi Simpan Pinjam Pembiayaan Syariah) yang memiliki peran strategis dalam pemberdayaan ekonomi umat berbasis prinsip syariah. Salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan tersebut adalah kinerja karyawan, yang sangat dipengaruhi oleh kualitas dan gaya kepemimpinan di dalam organisasi (Hasanah, 2023).

KSPPS NU Sejahtera didirikan pada tahun 2007 sebagai bentuk inisiatif strategis Nahdlatul Ulama dalam mengembangkan ekonomi umat berbasis syariah melalui lembaga keuangan mikro. Lahir dari keputusan Konferensi Cabang NU Semarang tahun 2006, lembaga ini beroperasi di bawah naungan KSPPS Nusa Ummat Sejahtera dengan misi utama memberdayakan masyarakat kecil melalui prinsip keadilan, transparansi, dan solidaritas ekonomi Islam. Berdasarkan data dari situs resminya, hingga tahun 2024 KSPPS NU Sejahtera telah memiliki 106 kantor cabang yang tersebar di berbagai wilayah di Jawa Tengah, Jawa Timur, dan Jawa Barat, dengan jumlah aset mencapai Rp860 miliar dan anggota aktif lebih dari 100.000 orang sehingga menjadikan KSPPS NU Sejahtera salah satu pionir lembaga mikro syariah yang kuat dan mandiri. Peran KSPPS NU Sejahtera sejalan dengan penguatan industri halal di Indonesia karena turut mendorong akses pembiayaan syariah, mendukung UMKM halal, serta memperluas ekosistem keuangan yang sesuai dengan prinsip-prinsip Islam, yang menjadi fondasi utama dalam pembangunan industri halal nasional (Muyassarrah, 2019). Pertumbuhan yang cepat ini tentu menimbulkan tantangan baru dalam pengelolaan SDM serta menuntut gaya kepemimpinan yang adaptif dan mampu menjaga semangat serta produktivitas kinerja karyawan.

Kepemimpinan merupakan elemen fundamental dalam membentuk budaya kerja, motivasi, dan produktivitas karyawan. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang berkembang secara luas dalam literatur manajemen kontemporer adalah kepemimpinan transformasional (Adiwantari et al., 2019). Gaya kepemimpinan ini dikembangkan oleh Burns dan diperluas oleh Bass, yang menekankan pentingnya pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi tercapainya tujuan bersama. Kepemimpinan transformasional mencakup empat dimensi utama, yaitu: *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (pertimbangan

individual). Keempat dimensi ini diyakini mampu mendorong kinerja karyawan secara signifikan melalui peningkatan motivasi, kreativitas, loyalitas, serta kepuasan kerja (Akbar & Imaniyati, 2019).

Kepemimpinan transformasional kerap disamakan dengan kepemimpinan kharismatik karena mampu memberikan dorongan motivasi dan peningkatan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional. Pemimpin transformasional memiliki kekuatan untuk menginspirasi para pengikut agar mendahulukan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi serta menunjukkan pengaruh yang sangat kuat (Heru Subrata et al., 2019). Pemimpin transformasional mendorong perubahan positif dengan menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi tujuan organisasi.

Untuk mencapai peningkatan kinerja karyawan, pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kebutuhan tim dan kondisi organisasi yang dihadapi. Kepemimpinan transformasional relevan diterapkan melalui penghargaan terhadap pemikiran inovatif, suasana kerja yang mendukung inklusivitas, dan arahan yang jelas namun tetap memperhatikan aspek personal karyawan. Efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan memahami karakter anggota tim serta memberikan kesempatan untuk berkembang secara individu dan profesional. Pemimpin juga dituntut untuk aktif dalam menjalin komunikasi dua arah agar karyawan merasa didengar dan turut serta dalam pengambilan keputusan. Hal ini berdampak pada meningkatnya rasa keterlibatan dan kedekatan emosional terhadap organisasi. Bass dan Riggio menilai bahwa hubungan seperti ini berperan krusial dalam mencapai kinerja organisasi secara konsisten (Azrial et al., 2024).

Dalam konteks lembaga keuangan mikro syariah, khususnya KSPPS NU Sejahtera, peran kepemimpinan menjadi sangat penting mengingat tantangan yang dihadapi semakin kompleks. KSPPS tidak hanya berfungsi sebagai lembaga keuangan, tetapi juga sebagai sarana dakwah ekonomi yang membawa misi sosial dan keumatan. Oleh karena itu, diperlukan pemimpin yang mampu menginternalisasi nilai-nilai spiritual sekaligus mendorong pencapaian kinerja institusi. Namun demikian, berdasarkan observasi awal, masih ditemukan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan fluktuasi kinerja karyawan, rendahnya inisiatif kerja, serta terbatasnya komunikasi visioner dari pihak manajemen kepada karyawan. Fenomena ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk menelaah lebih dalam bagaimana penerapan gaya kepemimpinan transformasional di lingkungan kerja KSPPS NU Sejahtera dan sejauh mana penerapan tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang bervariasi terkait pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, diantaranya pada penelitian (Tamengkel & Rumawas, 2022) yang menyatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu pada penelitian (Burhanudin &

Kurniawan, 2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil yang berbeda ditemukan oleh (Setiyati, 2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu menunjukkan perlunya kajian kontekstual, khususnya dalam lingkungan lembaga keuangan berbasis syariah yang memiliki karakteristik nilai, struktur, dan budaya yang berbeda dari organisasi konvensional.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini memiliki urgensi untuk dilakukan guna mendeskripsikan secara komprehensif penerapan gaya kepemimpinan transformasional di KSPPS NU Sejahtera serta menganalisis kontribusinya terhadap peningkatan kinerja karyawan.

## **TINJAUAN LITERATUR**

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional menurut DuBrin dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk memelihara status quo). Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu (Hasanah, 2023). Teori kepemimpinan transformasional Bernard Bass menekankan pentingnya hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan, di mana pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi (Bass, 2016). Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya memimpin yang menginspirasi, memotivasi, dan membina karyawan untuk bekerja melebihi harapan melalui visi yang kuat, perhatian individu, dorongan inovasi, dan keteladanan sikap. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada hasil, tetapi juga pada pengembangan karakter dan potensi bawahan.

Menurut Bass dan Avolio Gaya kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi, yaitu sebagai berikut (Fina Mardiana Nasution et al., 2022) :

1. *Idealized influence*, yang ditandai dengan kuatnya visi dan misi yang menimbulkan rasa hormat, membuat karyawan menjadi lebih optimis, dan menekankan pentingnya tujuan, serta pimpinan akan membuat karyawan memiliki rasa percaya diri
2. *Inspirational motivation*, mencakup kapasitas seorang pimpinan untuk menjadikan dirinya sebagai panutan bagi karyawannya, dimana pimpinan menyampaikan tujuan yang jelas dan memberikan contoh yang baik bagi karyawannya
3. *Intellectual stimulation*, merupakan kemampuan pimpinan untuk menghilangkan rasa enggan yang dimiliki karyawan dalam memberikan ide-

ide, mendorong karyawan lebih kreatif dan membuat karyawan berpikir dalam menyelesaikan masalah yang ada

4. *Individual consideration*, perhatian yang diberikan pimpinan seperti memberikan bimbingan kepada karyawan, dengan memberikan perhatian personal dan memberikan perhatian khusus agar karyawan mampu mengembangkan kemampuannya.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah sesuatu yang berkarakter perseorangan, sebab setiap karyawan memiliki tingkatan kapabilitas yang berbeda ketika menyelesaikan tugas (Kairupan, 2021). Bagian manajemen mampu menilai karyawan berlandaskan kinerja dari tiap-tiap karyawan. Kinerja berawal dari pengertian *performance*. Ada pula yang berpendapat jika pengertian *performance* menjadi hasil kerja atau prestasi kerja. Akan tetapi, pada hakikatnya kinerja memiliki arti yang lebih luas, tidak sekedar hasil kerja, melainkan tergolong bagaimana proses pekerjaan terjadi. Oleh karena itu kinerja berkenaan dengan pelaksanaan pekerjaan serta hasil yang dicapai oleh para pekerja (Adolph, 2016). Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi, baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun waktu.

Kandou menjelaskan standar ukuran untuk mengetahui tingkat kinerja seseorang antara lain (Kandou et al., 2019) :

1. Kualitas hasil pekerjaan meliputi ketepatan waktu, ketelitian, dan kerapian kerja.
2. Kuantitas hasil pekerjaan meliputi jumlah pekerjaan reguler dan jumlah pekerjaan tambahan yang diselesaikan.
3. Ketangguhan terhadap pekerjaan yaitu mengikuti petunjuk yang ada, melakukan prosedur keselamatan (*safety*) yang baik, inisiatif, ketepatan waktu, dan kehadiran.
4. Sikap meliputi tanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan, dan tingkat kerja sama dengan rekan kerja

### **Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS)**

Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) adalah koperasi yang kegiatan usahanya meliputi simpanan, pinjaman dan pembiayaan sesuai prinsip syariah, termasuk mengelola zakat, infaq/sedekah, dan wakaf. KSPPS adalah termasuk Lembaga Keuangan Non Bank (LKNB) yang beroperasi dengan sistem Syariah (Asmita, 2020). Dalam hal ini, KSPPS dapat diartikan sebagai sebuah lembaga keuangan berbasis koperasi yang menjalankan kegiatan usaha simpan pinjam dan pembiayaan berdasarkan prinsip-prinsip syariah Islam. KSPPS menghimpun dana dari anggota melalui simpanan, kemudian menyalurkannya kembali dalam bentuk pembiayaan tanpa bunga (*riba*), melainkan dengan akad-akad syariah seperti *mudharabah* (bagi hasil), *murabahah* (jual beli), dan *ijarah* (sewa). Tujuan utama

KSPPS adalah membantu kesejahteraan ekonomi anggota dengan tetap menjaga nilai-nilai keadilan, transparansi, dan tanggung jawab sesuai syariat Islam. Sebagai koperasi, kepemilikan dan pengelolaannya dilakukan secara bersama oleh para anggota dengan prinsip demokrasi ekonomi.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi deskriptif. Pendekatan ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai bagaimana gaya kepemimpinan transformasional diterapkan oleh pimpinan di KSPPS NU Sejahtera serta dampaknya terhadap peningkatan kinerja karyawan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) kepada informan kunci seperti manajer dan *staf marketing* yang memiliki pengalaman langsung dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Selain itu, dilakukan observasi non-partisipatif terhadap aktivitas kerja sehari-hari serta dokumentasi dari laporan kinerja dan catatan internal lembaga. Menurut Miles dan huberman data yang telah diperoleh dapat dianalisis menggunakan tiga Teknik, diantaranya reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi sesuai model analisis interaktif (Haryono, 2023). Validitas data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik, untuk memastikan bahwa hasil penelitian mencerminkan realitas organisasi secara objektif dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Sugiyono, 2018). Pendekatan ini dipilih karena mampu mengungkap dinamika sosial, nilai-nilai kepemimpinan, dan pengaruhnya terhadap perilaku serta kinerja karyawan secara kontekstual dalam lembaga keuangan mikro syariah.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

#### **Sejarah singkat KSPPS Nusa Ummat Sejahtera (KSPPS NU Sejahtera)**

KSPPS Nusa Ummat Sejahtera (KSPPS NU Sejahtera) adalah Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah yang berkomitmen pada pemberdayaan ekonomi umat melalui prinsip-prinsip syariah. Koperasi ini didirikan pada 29 Mei 2003 di Semarang dengan nama awal “Bumi Sejahtera”, koperasi ini kemudian berganti nama menjadi “NU Sejahtera” pada 25 April 2008. Seiring perkembangan dan penguatan legalitas, pada 6 Oktober 2014, koperasi ini resmi menjadi KSPPS Nusa Ummat Sejahtera dengan badan hukum nasional No. 78/Lap-PAD/X/2014 dari Kementerian Koperasi dan UKM RI.

KSPPS NU Sejahtera memiliki visi untuk menjadi koperasi terbaik di Indonesia. Dalam hal ini KSPPS Nusa Ummat Sejahtera berperan sebagai lembaga keuangan mikro syariah yang menyediakan layanan simpanan dan pembiayaan berbasis syariah, seperti simpanan *wadiah*, simpanan berjangka, serta pembiayaan *musyarakah*, *murabahah*, dan *mudharabah*. Dengan jaringan 106 kantor cabang yang

tersebar di Jawa Tengah, Jawa Timur, Jawa Barat, dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Berikut data perkembangan KSPPS Nusa Ummat Sejahtera per Mei 2025 :

**Tabel 1. Data Perkembangan KSPPS Nusa Ummat Sejahtera**

No	Jawa Tengah & DIY	Jawa Timur	Jawa Barat
1	KP. SEMARANG	KC.NGAWI	KC.CIREBON
2	KC. MANYARAN	KC.JOGOROGO	KC.ARJAWINANGUN
3	KC. GUNUNGPATI	KC.BOJONEGORO	KC.INDRAMAYU
4	KC.GENUK	KC.MADIUN	KC.MAJALENGKA
5	KC.PUDAKPAYUNG	KC.SERAYU	KC.PABUARAN
6	KC.KLIPANG	KC.MAGETAN	KC.HARJAMUKTI
7	KC.KEBUMEN	KC.NGANJUK	KC.JATIBARANG
8	KC.KENDAL	KC.JIWAN	KC.MAJALENGKA 2
9	KC.AMPEL	KC.WARUJAYENG	KC.CIAWIGEBANG
10	KC.SUKOHARJO	KC.DOLOPO	KC.CILIMUS
11	KC.GOMBONG	KC.KARANGJATI	KC.ASTANAJAPURA
12	KC.DEMAK	KC.KEDIRI	KC.LOSARI
13	KC.WONOGIRI		KC.SUBANG
14	KC.PARAKAN		KC.HAURGEULIS
15	KC.PURWOKERTO		KC.SUMEDANG
16	KC.WONOSOBO		KC.DUKUPUNTANG
17	KC.SRAGEN I		KC.CELANCANG
18	KC.SUKOHARJO II		KC.KARAWANG
19	KC.GUBUG		KC.TALAGA
20	KC.PEGANDON		KC.CIANJUR
21	KC.BANJARNEGARA		KC.CERANJANG
22	KC.MAJAPAHIT		KC.BONGAS
23	KC.SUDIRMAN		KC.TANJUNGSARI
24	KC.KALIWUNGU		KC.PAMANUKAN
25	KC.WELERI		KC.KADIPATEN
26	KC.GAYAMSARI		KC.CILEUNYI
27	KC.UNGARAN		KC.AL ALAWIYAH BOGOR
28	KC.BANARAN		
29	KC.MIJEN		
30	KC.SUMOWONO		
31	KC.BOJA		
32	KC.SRAGEN II		
33	KC.BAWEN		
34	KC.GEMOLONG		
35	KC.TEMANGGUNG		
36	KC.GRABAG		
37	KC.SRAGEN III		

38	KC.SRAGEN IV
39	KC.SRAGEN V
40	KC.SUKOREJO
41	KC.KARANGANYAR I
42	KC.KARANGANYAR II
43	KC.KARANGGEDE
44	KC.PALUR I
45	KC.PALUR II
46	KC.SRAGEN VI
47	KC.JEPARA
48	KC.REMBANG
49	KC.GROBONGAN
50	KC.PATI
51	KC.SALATIGA
52	KC.BLORA
53	KC.KUTOARJO
54	KC.SALAM
55	KC.SLEMAN
56	KC.COMAL
57	KC.WONOSOBO 2
58	KC.BREBES
59	KC.AJIBARANG
60	KC.SOKARAJA
61	KC.BUMIAYU
62	KC.WIROSARI
63	KC.LASEM
64	KC.SRAGEN 7
65	KC.DAWE
66	KC.AN NAHL
67	KC.JATINOM

Sumber: Data diolah, 2025

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa KSPPS Nusa Ummat Sejahtera terus berinovasi dalam mendukung pertumbuhan ekonomi umat dan memperluas akses keuangan syariah di Indonesia. Selain itu, KSPPS Nusa Umat Sejahtera juga telah mengembangkan layanan digital, termasuk *e-banking* dan transfer antar bank, untuk meningkatkan aksesibilitas dan pelayanan kepada anggota.

Drs. H. Muhtarom, Akt merupakan Direktur Utama KSPPS Nusa Ummat Sejahtera Beliau juga menjabat sebagai Ketua Pengurus koperasi ini. Di bawah kepemimpinannya, KSPPS NUS telah menjalin kemitraan strategis dengan lembaga internasional seperti Google dan Kiva untuk mendukung pembiayaan syariah bagi pelaku UMKM di Indonesia. Selain itu, posisi Direktur Operasional dipegang oleh Ahmad Kaffie, yang bertanggung jawab atas ekspansi jaringan dan penguatan layanan



koperasi, termasuk pembukaan cabang di luar Pulau Jawa. Struktur kepemimpinan ini mencerminkan komitmen KSPPS Nusa Ummat Sejahtera dalam memperluas akses keuangan syariah dan memberdayakan ekonomi umat melalui koperasi yang profesional dan berbasis nilai-nilai Nahdlatul Ulama.

Kemudian, pada tahun 2022 jabatan Drs. H. Muhtarom, Akt sebagai Direktur Utama KSPPS Nusa Ummat Sejahtera, digantikan oleh M Amrullah Reza P.T, S.E, M.Acc, Akt. Sejak tahun 2022 hingga 2025, KSPPS Nusa Ummat Sejahtera telah menunjukkan perkembangan yang sangat signifikan dalam memperluas jangkauan layanan dan memperkuat peranannya dalam pemberdayaan ekonomi umat. Pada tahun 2023, koperasi ini mencatatkan total aset sebesar Rp1,85 triliun, didukung oleh tujuh kali fasilitas pembiayaan dari LPDB-KUMKM, termasuk plafon sebesar Rp50 miliar pada tahun 2023. Pembiayaan ini disalurkan melalui produk unggulan “*Murabahah LPDB*” dengan margin rendah, yang ditujukan untuk mendukung pelaku UMKM.

Dengan visi menjadi koperasi terbaik di Indonesia, KSPPS NU Sejahtera terus berkomitmen pada pemberdayaan ekonomi umat melalui prinsip syariah, serta memperkuat peranannya dalam mendukung inklusi keuangan dan pertumbuhan UMKM di Indonesia.

### **Pembahasan**

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana seorang pemimpin mampu memberikan motivasi, arahan, inspirasi serta transformasi kepada seluruh karyawannya untuk bersikap profesional dan menanamkan komitmen demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional di KSPPS Nusa Ummat Sejahtera terbukti menjadi salah satu faktor kunci yang mendorong pertumbuhan dan keberhasilan koperasi ini dalam kurun waktu beberapa tahun terakhir.

**Tabel 2. Data Informan Wawancara**

No	Nama	Jabatan
1	Muthi Basthina	Manajer
2	Rian	Staf <i>Marketing</i>

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer dan *staf bagian marketing*, dapat disimpulkan bahwa :

Meskipun gaya kepemimpinan transformasional telah diterapkan secara konsisten di KSPPS NU Sejahtera, wawancara dengan manajer dan *staf marketing* mengungkapkan bahwa pada tahun 2022 terjadi transisi kepemimpinan dari pemimpin lama ke pemimpin baru. Perubahan ini membawa sejumlah penyesuaian, baik dari segi struktur kebijakan internal, mekanisme kerja, hingga strategi organisasi.

Perubahan kepemimpinan dalam sebuah organisasi pada umumnya berpotensi menimbulkan ketidakpastian, adaptasi budaya baru, serta dinamika komunikasi antara atasan dan bawahan. Hal ini juga dirasakan oleh karyawan KSPPS NU Sejahtera. Berdasarkan pernyataan informan, sejumlah karyawan sempat mengalami kesulitan beradaptasi dengan gaya komunikasi dan pendekatan kepemimpinan baru, serta kebijakan operasional yang diubah oleh manajemen baru.

*“Awal-awal pergantian pimpinan, kami harus menyesuaikan lagi pola kerja dan aturan yang baru. Beberapa dari kami sempat merasa canggung karena pendekatannya cukup berbeda dari sebelumnya.”* – (Staf Marketing)

Akibat dari masa transisi tersebut, sempat terjadi penurunan performa kerja dalam jangka pendek, terutama dalam hal penyelarasan target dan koordinasi antar divisi. Hal ini merupakan gejala umum dalam proses reorganisasi dan restrukturisasi, sebagaimana dijelaskan oleh (Jambak et al., 2023), bahwa proses perubahan organisasi memerlukan waktu untuk mencapai stabilitas, terutama pada fase adaptasi terhadap kepemimpinan baru.

Namun demikian, seiring berjalannya waktu, pemimpin baru berhasil membangun komunikasi yang efektif, menyampaikan visi organisasi secara jelas, serta menunjukkan kepedulian terhadap kondisi karyawan. Strategi ini menjadi cerminan dari dimensi *inspirational motivation* dan *individualized consideration* dalam kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin mendorong semangat kerja sambil memberikan perhatian personal kepada karyawan.

*“Memang awalnya kami bingung, tapi seiring waktu beliau (pimpinan baru) terbuka pada masukan dan sering mengajak diskusi. Sekarang sudah berjalan baik dan kami bisa menyesuaikan diri.”* – (Manajer)

Adaptasi yang berhasil tersebut berdampak positif terhadap pemulihan performa karyawan. Setelah melewati masa transisi, semangat kerja dan koordinasi tim kembali menguat. Bahkan, dengan pendekatan kepemimpinan transformasional yang lebih berbasis partisipasi dan inovasi, karyawan merasa lebih diberdayakan untuk mengambil peran aktif dalam pengembangan koperasi.

Hal ini sejalan dengan perkembangan kinerja organisasi secara umum. Sejak masa transisi tersebut, KSPPS NU Sejahtera mencatat pertumbuhan signifikan, dengan omset yang meningkat tajam mencapai Rp860 miliar pada tahun 2024. Keberhasilan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh pemimpin baru tidak hanya dapat diterima oleh karyawan, tetapi juga mampu menjadi pendorong dalam proses pemulihan organisasi dan pencapaian kinerja lebih tinggi.

Dalam konteks teori, hal ini memperkuat temuan (Marpaung et al., 2024) bahwa pemimpin transformasional yang efektif mampu menavigasi perubahan dengan membangun kepercayaan, menyampaikan visi yang kuat, dan mendorong keterlibatan aktif anggota organisasi.

Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional telah diterapkan secara nyata dalam praktik manajerial di KSPPS NU Sejahtera. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, penerapan gaya kepemimpinan ini tercermin dalam empat dimensi utama menurut teori Bass dan Avolio, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Masing-masing dimensi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Dimensi ini tampak dalam sosok pimpinan KSPPS NU Sejahtera yang mampu menjadi teladan bagi seluruh anggota organisasi. Para pimpinan tidak hanya mengarahkan tugas dan fungsi karyawan, tetapi juga menunjukkan komitmen moral, profesionalisme, serta konsistensi terhadap nilai-nilai syariah dalam setiap kebijakan organisasi. Pimpinan menampilkan sikap integritas, tanggung jawab sosial, dan kesederhanaan yang kuat, sehingga memunculkan rasa hormat dan loyalitas dari karyawan. Hal ini selaras dengan prinsip keteladanan (*uswah hasanah*) yang menjadi landasan dalam manajemen berbasis nilai-nilai Nahdlatul Ulama.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Pimpinan koperasi secara aktif mengomunikasikan visi jangka panjang koperasi, yakni menjadi lembaga keuangan mikro syariah yang unggul dalam pemberdayaan ekonomi umat. Visi ini dijabarkan dalam berbagai langkah strategis seperti ekspansi cabang ke luar Pulau Jawa, kolaborasi dengan lembaga internasional seperti Google dan Kiva, serta pengembangan sistem digital yang berbasis prinsip syariah. Kekuatan visi dan konsistensi dalam pelaksanaannya menjadi sumber motivasi yang mendorong karyawan untuk bekerja tidak sekadar memenuhi target, tetapi juga memberikan kontribusi yang lebih dalam upaya mewujudkan misi sosial lembaga.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Pimpinan mendorong adanya budaya inovasi dan berpikir kritis di kalangan karyawan. Karyawan diberikan ruang untuk terlibat dalam penyusunan strategi layanan dan pengembangan produk keuangan, seperti peluncuran skema pembiayaan syariah Murabahah-LPDB dengan margin rendah. Selain itu, pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi layanan menjadi bagian dari inovasi yang melibatkan partisipasi karyawan. Suasana kerja yang terbuka dan inklusif ini memungkinkan tumbuhnya sikap proaktif dan adaptif terhadap perubahan.

4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

KSPPS NU Sejahtera menunjukkan kepedulian terhadap perkembangan pribadi dan kesejahteraan setiap karyawan. Hal ini tercermin

melalui pelaksanaan program pelatihan, *mentoring*, serta pendekatan kekeluargaan yang menjadi ciri khas budaya organisasi berbasis NU. Perlakuan yang personal dan humanis terhadap karyawan meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, serta memperkuat stabilitas tenaga kerja di lingkungan koperasi.

Temuan di atas menguatkan teori kepemimpinan transformasional yang menyatakan bahwa pemimpin yang mampu memberikan pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual dapat menciptakan perubahan positif di lingkungan organisasi. Dalam konteks KSPPS NU Sejahtera, keempat dimensi tersebut tidak hanya hadir dalam tataran teoritis, tetapi juga diimplementasikan dalam bentuk kebijakan manajerial, relasi kerja, dan strategi organisasi yang konkret. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional, koperasi ini mampu membangun budaya kerja yang produktif, inovatif, dan partisipatif. Hal ini menjadi salah satu faktor pendorong keberhasilan kelembagaan, termasuk dalam hal pencapaian pertumbuhan aset, ekspansi jaringan, serta peningkatan kualitas layanan kepada anggota. Model kepemimpinan seperti ini juga relevan dalam konteks lembaga keuangan syariah karena mendukung pengembangan SDM secara berkelanjutan dan sejalan dengan nilai-nilai etika Islam. Gaya kepemimpinan ini terbukti relevan dalam membentuk kultur kerja yang kolaboratif, produktif, serta berorientasi pada nilai-nilai misi yang sejalan dengan semangat ekonomi kerakyatan yang diusung oleh Nahdlatul Ulama. Secara nyata, gaya kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di KSPPS Nusa Ummat Sejahtera.

Dalam penelitian ini, tingkat kinerja karyawan dianalisis berdasarkan empat indikator utama yang dikemukakan oleh (Kandou et al., 2019), yaitu: kualitas hasil pekerjaan, kuantitas hasil pekerjaan, ketangguhan terhadap pekerjaan, serta sikap terhadap pekerjaan dan rekan kerja. Keempat indikator ini digunakan untuk menilai sejauh mana penerapan gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan di KSPPS NU Sejahtera.

#### 1. Kualitas hasil pekerjaan

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional terbukti mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih teliti, tepat waktu, dan profesional. Hal ini disebabkan oleh adanya motivasi internal yang tidak semata-mata berorientasi pada target kerja, melainkan juga dipengaruhi oleh nilai-nilai moral dan visi kelembagaan. Kondisi ini tercermin dari semakin tertibnya sistem pelaporan dan pelaksanaan SOP di berbagai cabang KSPPS NU Sejahtera, serta peningkatan kualitas pelayanan kepada anggota secara menyeluruh.

#### 2. Kuantitas hasil pekerjaan

Gaya kepemimpinan yang memberikan ruang inovasi dan partisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan telah mendorong karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan di luar tugas rutinnya. Beberapa inisiatif seperti

penyusunan strategi pemasaran digital dan pengembangan program pembiayaan komunitas menjadi bukti bahwa karyawan menunjukkan semangat kerja tambahan yang tinggi. Kepemimpinan transformasional memunculkan antusiasme kolektif yang berdampak pada peningkatan *output* kerja.

3. Ketangguhan terhadap pekerjaan

Karyawan di KSPPS NU Sejahtera menunjukkan tingkat ketangguhan kerja yang tinggi, ditandai dengan kepatuhan terhadap prosedur kerja, kehadiran yang konsisten, serta loyalitas terhadap organisasi. Ketangguhan ini dipengaruhi oleh keberadaan pimpinan yang mampu menjadi teladan serta menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan penuh kepercayaan. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengawas, tetapi juga sebagai motivator dan pemberi kepercayaan terhadap kinerja tim.

4. Sikap terhadap pekerjaan dan rekan kerja

Dimensi *individualized consideration* dalam kepemimpinan transformasional berkontribusi pada terciptanya iklim kerja yang harmonis dan humanis. Perhatian pimpinan terhadap pengembangan individu serta pendekatan kekeluargaan yang khas menjadikan karyawan merasa dihargai dan dilibatkan dalam setiap proses kerja. Hal ini memperkuat rasa tanggung jawab serta meningkatkan kerja sama antar rekan kerja, yang pada akhirnya membentuk sikap positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja.

Secara umum, dampak penerapan gaya kepemimpinan transformasional di KSPPS NU Sejahtera tidak hanya terbatas pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga terlihat dalam pertumbuhan kelembagaan yang signifikan. Hal ini ditunjukkan melalui capaian omzet sebesar Rp860 miliar pada tahun 2024, perluasan jaringan cabang ke berbagai provinsi, serta kemitraan strategis dengan lembaga nasional dan internasional. Temuan ini memperkuat teori Bass dan Avolio sebagaimana dijelaskan oleh (Roni Harsoyo, 2022), serta sejalan dengan indikator kinerja menurut (Kandou et al., 2019) bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan secara menyeluruh baik dari aspek teknis, moral, maupun sosial.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional telah diterapkan secara konsisten di KSPPS NU Sejahtera dan memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Meskipun sempat terjadi tantangan pada masa transisi kepemimpinan tahun 2022, seperti penyesuaian terhadap gaya komunikasi dan kebijakan baru, pimpinan baru berhasil menavigasi perubahan melalui pendekatan yang inspiratif dan partisipatif. Hal ini tercermin dalam penerapan empat dimensi kepemimpinan

transformatif menurut Bass dan Avolio, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, yang semuanya berkontribusi pada terbentuknya lingkungan kerja yang profesional, inovatif, dan kolaboratif. Analisis terhadap indikator kinerja karyawan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tersebut tidak hanya meningkatkan performa individu, tetapi juga memperkuat stabilitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Keberhasilan ini tercermin secara nyata dalam pertumbuhan kelembagaan, termasuk peningkatan omzet hingga Rp860 miliar pada tahun 2024, ekspansi wilayah operasional, serta penguatan kemitraan strategis, yang semuanya memperkuat relevansi kepemimpinan transformatif sebagai pendekatan yang efektif dalam mendorong perubahan dan pencapaian visi institusi koperasi syariah.

### **Saran**

Berdasarkan temuan dan kesimpulan penelitian, penulis menyarankan agar KSPPS NU Sejahtera terus mengoptimalkan penerapan gaya kepemimpinan transformatif, khususnya dalam dimensi *individualized consideration* dan *intellectual stimulation*, guna memperkuat budaya kerja yang partisipatif dan inovatif. Mengingat proses transisi kepemimpinan dapat menimbulkan dinamika organisasi, maka perlu dilakukan perencanaan suksesi kepemimpinan yang terstruktur, termasuk pelatihan komunikasi adaptif dan manajemen perubahan bagi pemimpin baru. Selain itu, organisasi disarankan untuk memperkuat sistem umpan balik dua arah antara pimpinan dan karyawan, agar setiap kebijakan dan strategi yang diterapkan dapat selaras dengan kebutuhan lapangan dan semangat kolektif tim. Dalam jangka panjang, KSPPS NU Sejahtera juga dapat mengembangkan program kaderisasi kepemimpinan internal berbasis nilai-nilai Nahdlatul Ulama, sebagai upaya membangun kesinambungan kepemimpinan yang visioner, inklusif, dan kontekstual dengan karakter koperasi syariah. Dengan demikian, keberlanjutan kinerja tinggi dan pertumbuhan kelembagaan dapat lebih terjamin dalam menghadapi tantangan perubahan zaman.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adiwantari, S. A., Bagia, I. W., & Suci, N. M. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Buleleng. *BISMA: Bisnis dan Manajemen*, 5(2), 101–111.
- Adolph, R. (2016). *PENGARUH PELATIHAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN*. 15, 1–23.
- Akbar, L., & Imaniyati, N. (2019). Gaya Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 4(2), 176. <https://doi.org/10.17509/jpm.v4i2.18012>
- Angelia, D., & Astiti, D. P. (2020). Gaya Kepemimpinan Transformatif: Tingkatkan Work Engagement. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi*, 1(3), 187. <https://doi.org/10.24014/pib.v1i3.9940>

- Asmita, N. (2020). Peran Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat (Studi pada BMT Al-Ittihad Rumbai Pekanbaru. *Jurnal An-Nahl*, 7(2), 171–176. <https://doi.org/10.54576/annahl.v6i2.49>
- Azrial, Harnida Wahyuni Adda, Fatlina Fatlina, & Anisah Anisah. (2024). Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan. *Intellektika : Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 2(2), 01–05. <https://doi.org/10.59841/intellektika.v2i2.906>
- Bass, B. (2016). *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THEORY*.
- Burhanudin, & Kurniawan, A. (2020). Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Bri Purworejo. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(1), 7–18. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v11i1.58>
- Fina Mardiana Nasution, Rudiansyah Siregar, & M. Joharis Lubis. (2022). Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Keadilan Organisasi. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, XI(2). <http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/TEK>
- Haryono, E. (2023). Metodologi Penelitian Kualitatif di Perguruan Tinggi Keagamaan Islam. *e-journal an-nuur: The Journal of Islamic Studies*, 13, 1–6.
- Hasanah, J. (2023). Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional: Sistematika Tinjauan Literatur. *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, 1(4), 248–261. <https://doi.org/10.54066/jikma.v1i4.502>
- Heru Subrata, E. W., Hartati, C. S., & Wiroko, R. (2019). Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pt. Tirta Investama Pandaan. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 2(02), 126–141. <https://doi.org/10.37504/jmb.v2i02.132>
- Jambak, A. M., Lase, D., Telaumbanua, E., & Hulu, P. (2023). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(1), 22–37. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v1i1.8>
- Kairupan, D. (2021). Kinerja Karyawan (Tinjauan Teori Dan Praktis). In *News.Ge* (Nomor July).
- Kandou, Y. L., Lengkong, V. P. K., & Sendow, G. (2019). Pengaruh Knowledge Management, Skill Dan Attitude Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Bank Sulutgo Kantor Pusat Di Manado). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(1), 147–158. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/jbie/article>
- Marpaung, S. F., Hudaya, R. Al, Lukman, P., & Luthfie, G. (2024). *PERAN KEPEMIMPINAN ORGANISASI DI ERA GLOBALISASI*. 8(7), 129–137.
- Muyassarrah, M. (2019). Analisis SWOT Pada Strategi Pemasaran Produk Simpanan

Kurban Di KSPPS BMT NU Sejahtera Cabang Jepara. *SERAMBI: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis Islam*, 1(3), 69–80.  
<https://doi.org/10.36407/serambi.v1i3.72>

Roni Harsoyo. (2022). Teori Kepemimpinan Transformatif Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 247–262.  
<https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.112>

Setiyati, S. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal International*, 7(2), 11.

Sugiyono. (2018). Analisis Data Kualitatif. *Research Gate, March*, 1–9.

Tamengkel, L., & Rumawas, W. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja dan Keinginan Keluar Karyawan: Peran Komitmen Organisasional Sebagai Mediator. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 12(1), 2022.