



## Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Koperasi Baitul Maal Wat Tamwil Usaha Gabungan Terpadu Nusantara Kabupaten Ketapang)

Muhammad Ramadani<sup>1</sup>, Yuni Firayanti<sup>2</sup>, Marhamah<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Nahdlatul Ulama Kalimantan Barat, Pontianak, Indonesia

Corresponding Author : ✉ [ramadaniunukalbar411@gmail.com](mailto:ramadaniunukalbar411@gmail.com)

### ABSTRACT

#### ARTICLE INFO

##### Article history:

Received

10 July 2025

Revised

21 July 2025

Accepted

25 August 2025

#### Key Word

#### How to cite

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran kepemimpinan Kepala Cabang dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Koperasi Syariah BMT UGT Nusantara di Kabupaten Ketapang. Dengan pendekatan kualitatif deskriptif, data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap struktur organisasi dan praktik operasional cabang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif meliputi perencanaan, pengarahan, komunikasi, pengambilan keputusan, motivasi, pengembangan bawahan, serta integritas dan etika berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan loyalitas karyawan. Temuan ini memperkuat teori kepemimpinan transformasional dan partisipatif dalam konteks koperasi syariah, serta memberikan rekomendasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di lembaga keuangan mikro berbasis nilai-nilai Islam.

*Kepemimpinan, Kinerja Karyawan, Koperasi Syariah, BMT UGT Nusantara*

<https://pusdikra-publishing.com/index.php/jecs>



This work is licensed under a  
[Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

## PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan elemen fundamental dalam menentukan keberhasilan organisasi. Dalam konteks koperasi syariah, kinerja tidak hanya diukur melalui aspek produktivitas dan efisiensi, tetapi juga keterikatan pada nilai-nilai spiritual seperti amanah, keadilan, dan tanggung jawab sosial. Hal ini sejalan dengan pandangan Robbins & Judge (2021) yang menekankan bahwa kinerja organisasi modern tidak bisa dilepaskan dari kualitas sumber daya manusianya. Karyawan yang berkinerja tinggi mampu berkontribusi pada peningkatan daya saing organisasi sekaligus memperkuat keberlanjutan lembaga. Oleh karena itu, strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan menjadi prioritas utama dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya pada lembaga keuangan berbasis komunitas seperti koperasi syariah.

Tantangan utama yang dihadapi BMT UGT Nusantara Cabang Ketapang adalah belum optimalnya kinerja karyawan, yang sangat dipengaruhi oleh gaya dan praktik kepemimpinan Kepala Cabang. Meskipun koperasi ini berkembang

pesat dengan jaringan yang luas, dinamika operasional di tingkat cabang menunjukkan bahwa efektivitas kerja, loyalitas, dan komunikasi internal masih sangat bergantung pada peran pemimpin. Mintzberg (2019) menyatakan bahwa dalam organisasi yang kompleks, kepemimpinan tidak hanya bertugas mengatur teknis operasional, tetapi juga menjadi pusat moral dan etika yang menjaga stabilitas organisasi. Dalam konteks koperasi syariah, pemimpin dituntut tidak hanya sebagai pengarah strategi, tetapi juga sebagai penjaga nilai spiritual dan motivator bagi anggotanya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis peran kepemimpinan Kepala Cabang dalam meningkatkan kinerja karyawan di BMT UGT Nusantara Cabang Ketapang. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, studi ini menggali praktik kepemimpinan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana pemimpin menjalankan fungsi-fungsi manajerial yang mencakup perencanaan, pengarahan, komunikasi, pengambilan keputusan, motivasi, pengembangan bawahan, serta integritas dan etika. Menurut Bass & Riggio (2018), fungsi-fungsi tersebut merupakan inti dari kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan membina karyawan untuk mencapai kinerja optimal. Dengan kerangka ini, penelitian berusaha menghadirkan gambaran kontekstual tentang praktik kepemimpinan di koperasi syariah berbasis komunitas.

Studi terdahulu menegaskan pentingnya peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan. Setiawati et al. (2020) menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di koperasi. Ibrahim et al. (2020) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan efektif meningkatkan loyalitas karyawan pada lembaga keuangan syariah. Sementara itu, Wahyudi et al. (2020) menekankan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan dampak signifikan terhadap produktivitas kerja. Namun, sebagian besar penelitian masih berfokus pada perusahaan konvensional atau koperasi di wilayah perkotaan, sehingga belum banyak kajian yang menyoroti Kalimantan Barat.

Penelitian ini berusaha mengisi celah tersebut dengan menghadirkan analisis mendalam terhadap praktik kepemimpinan di BMT UGT Nusantara Cabang Ketapang. Studi ini menekankan pada pendekatan partisipatif dan transformasional yang diintegrasikan dengan nilai budaya lokal serta prinsip syariah. Luthans (2019) menyatakan bahwa integrasi nilai-nilai budaya dengan kepemimpinan dapat meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur mengenai kepemimpinan dan kinerja karyawan, tetapi juga memperluas

pemahaman tentang manajemen sumber daya manusia di lembaga keuangan mikro berbasis komunitas dan nilai spiritual.

Kebaruan penelitian ini terletak pada fokusnya terhadap kepemimpinan di koperasi syariah yang memiliki struktur organisasi dan nilai operasional berbeda dengan perusahaan konvensional. Pendekatan kualitatif yang digunakan memungkinkan peneliti menggali praktik kepemimpinan secara langsung dari interaksi lapangan, sehingga memberikan gambaran lebih kontekstual. Selain itu, penelitian ini menekankan integrasi nilai budaya lokal dan prinsip syariah dalam gaya kepemimpinan, yang belum banyak diteliti sebelumnya. Dengan demikian, temuan studi ini diharapkan dapat menjadi rujukan strategis bagi pengelola cabang dalam meningkatkan efektivitas kerja tim sekaligus memperkuat posisi koperasi sebagai motor penggerak ekonomi umat di daerah.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan landasan paradigma postpositivisme, yang berorientasi pada pemahaman mendalam terhadap realitas sosial melalui interpretasi peneliti terhadap data lapangan. Paradigma postpositivisme dipilih karena sesuai untuk mengkaji fenomena kepemimpinan yang sarat makna, nilai, dan konteks budaya (Creswell & Poth, 2018). Dengan pendekatan ini, peneliti berusaha menggali praktik kepemimpinan Kepala Cabang BMT UGT Nusantara tidak hanya dari aspek formal manajerial, tetapi juga dari sisi pengalaman subjektif, interaksi sosial, dan nilai spiritual yang mewarnai dinamika organisasi koperasi syariah.

Penelitian dilaksanakan di BMT UGT Nusantara Cabang Sukaharja, Kabupaten Ketapang, Kalimantan Barat, selama tiga bulan, mulai April hingga Juni 2025. Lokasi ini dipilih secara purposif karena memiliki karakteristik cabang yang aktif, representatif, serta konsisten dalam menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan berbasis syariah dan budaya lokal. Menurut Moleong (2019), pemilihan lokasi secara purposif memungkinkan peneliti memperoleh data yang kaya dan relevan dengan tujuan penelitian. Lingkungan cabang yang dinamis juga memberi peluang untuk menangkap variasi praktik kepemimpinan, mulai dari perencanaan strategis hingga interaksi sehari-hari antara pimpinan dan karyawan.

Subjek penelitian meliputi Kepala Cabang, staf operasional, kasir, dan Account Officer (AO), yang dipilih karena keterlibatan langsung mereka dalam pelaksanaan tugas harian. Informan kunci ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria pengalaman kerja minimal satu tahun dan keterlibatan aktif dalam aktivitas organisasi. Total enam informan

diwawancarai, termasuk pimpinan dan staf dengan latar belakang peran yang berbeda, sehingga memungkinkan diperolehnya perspektif yang beragam. Data primer diperoleh dari wawancara mendalam, sementara data sekunder dikumpulkan dari dokumen internal koperasi seperti struktur organisasi, jadwal briefing, notulen rapat, laporan evaluasi kinerja bulanan, serta arsip komunikasi internal.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga cara utama, yaitu observasi partisipatif, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi. Observasi dilakukan setiap hari kerja selama dua minggu pertama untuk mengidentifikasi pola perilaku, budaya kerja, serta praktik kepemimpinan yang berlangsung secara nyata. Wawancara dilakukan dengan durasi 30–60 menit per informan, menggunakan pedoman wawancara yang fleksibel agar memungkinkan eksplorasi lebih mendalam terhadap isu-isu kepemimpinan seperti perencanaan, pengarahan, komunikasi, pengambilan keputusan, motivasi, pengembangan bawahan, serta integritas dan etika. Dokumentasi digunakan sebagai data pelengkap melalui analisis dokumen organisasi, catatan rapat, serta penggunaan media digital seperti grup WhatsApp sebagai sarana komunikasi internal.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model Miles, Huberman, & Saldaña (2018) yang mencakup tiga tahap utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan menyaring informasi yang relevan dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi, matriks, dan kategori tematik untuk mempermudah identifikasi pola. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan yang bersifat tentative namun terus diverifikasi melalui perbandingan data antar sumber. Validitas data dijaga dengan triangulasi sumber dan teknik, yakni membandingkan informasi dari berbagai informan serta menggunakan lebih dari satu metode pengumpulan data. Selain itu, dilakukan member checking, yaitu mengkonfirmasi hasil wawancara dan interpretasi dengan informan untuk memastikan akurasi dan mengurangi bias peneliti.

Dengan desain penelitian ini, studi tidak hanya berfokus pada pemahaman fenomena kepemimpinan secara deskriptif, tetapi juga berusaha menghadirkan metodologi yang transparan dan dapat direplikasi. Penelitian kualitatif menuntut keseimbangan antara kedalaman analisis dan kejelasan penyajian data (Sugiyono, 2022). Oleh karena itu, setiap tahapan penelitian dijelaskan secara rinci, mulai dari pemilihan lokasi, informan, teknik pengumpulan data, hingga metode analisis, agar pembaca dapat mengevaluasi sekaligus mengadopsi pendekatan ini dalam konteks serupa. Dengan demikian,

penelitian ini tidak hanya menghasilkan temuan yang bermakna terkait kepemimpinan di koperasi syariah, tetapi juga menyajikan kontribusi metodologis berupa kerangka penelitian kualitatif yang transparan, kontekstual, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Perencanaan dan Pengarahan Tugas**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Cabang BMT UGT Nusantara Cabang Sukaharja memiliki peran penting dalam menyusun perencanaan dan memberikan pengarahannya kepada karyawan. Briefing pagi yang rutin dilakukan menjadi sarana penting untuk menyampaikan target kerja, pembagian tugas, serta memberikan motivasi. Selain jalur formal, pengarahannya juga dilakukan secara informal melalui percakapan santai, yang justru menciptakan hubungan lebih dekat antara pimpinan dan karyawan. Pola ini mampu membangun iklim kerja yang lebih cair, sehingga komunikasi lebih mudah diterima dan karyawan merasa memiliki tanggung jawab bersama terhadap pencapaian target organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Nawawi (2021) yang menekankan pentingnya perencanaan dan pengarahannya sistematis agar bawahan memahami tugas secara jelas. Hasil ini juga memperkuat pandangan Simarmata et al. (2021) bahwa perencanaan merupakan fungsi utama kepemimpinan dalam mencapai efektivitas organisasi. Robbins dan Coulter (2020) menegaskan bahwa perencanaan yang matang mempermudah koordinasi dan meminimalisasi ketidakpastian kerja. Namun, penelitian ini menemukan hal yang berbeda dari penelitian sebelumnya, yaitu bahwa pengarahannya informal memiliki peran signifikan dalam menciptakan budaya kerja partisipatif, terutama pada konteks koperasi syariah yang lebih menekankan pada nilai kekeluargaan dan kebersamaan.

### **Kemampuan Komunikasi**

Komunikasi internal di BMT UGT Nusantara Cabang Sukaharja dikelola secara efektif melalui jalur formal seperti rapat rutin dan briefing, serta jalur informal seperti percakapan santai dan pemanfaatan grup WhatsApp. Komunikasi dua arah yang terbuka membuat karyawan merasa dihargai dan berani mengemukakan ide-ide baru. Keterbukaan ini tidak hanya meningkatkan rasa percaya diri karyawan, tetapi juga mempercepat proses penyelesaian masalah yang muncul di lapangan.

Penemuan ini mendukung penelitian Siagian (2021) yang menyebutkan bahwa komunikasi efektif mampu menciptakan sinergi kerja dalam organisasi. Robbins & Judge (2021) juga menegaskan pentingnya komunikasi partisipatif

dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Hasil penelitian serupa ditunjukkan oleh Luthans (2019) yang menyatakan bahwa komunikasi terbuka membangun kepercayaan dan meningkatkan efektivitas tim. Perbedaan penelitian ini terletak pada pemanfaatan media digital (WhatsApp) sebagai sarana komunikasi cepat yang terbukti memperkuat koordinasi antar anggota tim. Hal ini menunjukkan adanya adaptasi kepemimpinan terhadap perkembangan teknologi dalam mendukung kinerja organisasi, yang belum banyak dieksplorasi pada konteks koperasi syariah.

### **Pengambilan Keputusan**

Penelitian ini menemukan bahwa pengambilan keputusan terkait penetapan target kinerja dilakukan secara partisipatif, realistis, dan fleksibel. Target bulanan dipecah menjadi target mingguan bahkan harian agar lebih mudah dicapai, sementara evaluasi dilakukan dalam suasana santai untuk mengurangi tekanan psikologis. Strategi ini memperlihatkan upaya kepemimpinan untuk menyeimbangkan antara pencapaian target dan kesejahteraan emosional karyawan.

Hasil ini konsisten dengan teori kepemimpinan partisipatif yang dikemukakan Robbins & Judge (2021), di mana keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Handoko (2017) juga menekankan pentingnya target kerja yang realistis agar tidak menimbulkan stres kerja. Penelitian Mintzberg (2019) menyebutkan bahwa fleksibilitas dalam pengambilan keputusan menjadi salah satu ciri kepemimpinan adaptif yang relevan dalam lingkungan kerja dinamis. Penelitian ini berbeda karena menunjukkan bahwa fleksibilitas target harian, yang jarang diteliti sebelumnya, justru menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas koperasi syariah.

### **Motivasi**

Motivasi karyawan dibangun melalui dukungan personal, koreksi yang humanis, dan apresiasi terhadap usaha perbaikan. Kepala Cabang lebih memilih pendekatan persuasif dibandingkan dengan sanksi keras, sehingga karyawan merasa nyaman untuk belajar dari kesalahan. Pola motivasi ini mendorong tumbuhnya motivasi intrinsik yang berkelanjutan.

Temuan ini sejalan dengan teori Self-Determination yang dikemukakan Gagne dan Deci (2019), di mana motivasi intrinsik dapat tumbuh jika individu merasa memiliki otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial. Bass dan Riggio (2018) juga menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi dengan memberikan dukungan emosional. Selain itu, penelitian Lok & Crawford (2018) menunjukkan bahwa motivasi berbasis empati memperkuat loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap

organisasi. Penelitian ini berbeda karena mengintegrasikan dimensi spiritual dalam praktik motivasi, yang lebih sesuai dengan konteks koperasi syariah berbasis nilai Islam, sehingga memberikan kontribusi khas dalam literatur kepemimpinan di lembaga keuangan mikro.

### **Pengembangan Bawahan**

Kepala Cabang menunjukkan perhatian besar terhadap pengembangan bawahan melalui berbagai strategi, mulai dari pelatihan formal, pembinaan internal, hingga mentoring informal antara senior dan junior. Budaya belajar berkelanjutan dibangun melalui diskusi kelompok, evaluasi pre-test dan post-test, serta praktik langsung di lapangan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga memperkuat rasa percaya diri karyawan dalam melayani anggota koperasi.

Hasil ini sejalan dengan Wibowo (2022) yang menyatakan bahwa pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan pengalaman kerja sangat berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi. Bass & Riggio (2018) juga menekankan bahwa pemimpin transformasional berperan penting dalam membina bawahan agar berkembang. Penelitian Otoo (2019) menunjukkan bahwa mentoring efektif mempercepat transfer pengetahuan dan meningkatkan retensi karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah pada penekanan terhadap efektivitas mentoring informal antar karyawan, yang terbukti menjadi mekanisme praktis dalam memperkuat kompetensi kolektif di koperasi syariah.

### **Integritas dan Etika**

Integritas dan etika kepemimpinan Kepala Cabang menjadi fondasi utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan terpercaya. Kejujuran, keterbukaan, kedisiplinan, serta keteladanan dalam sikap sehari-hari menjadi teladan nyata bagi karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan motivasi kerja. Dengan menekankan etika Islam, pimpinan tidak hanya memandang kinerja dari sisi produktivitas, tetapi juga dari sisi moralitas.

Temuan ini sejalan dengan Putra dan Lestari (2021) yang menegaskan bahwa integritas pemimpin membangun kredibilitas organisasi. Yukl (2019) juga menyatakan bahwa etika kepemimpinan berperan besar dalam membentuk kepercayaan dan budaya organisasi yang sehat. Penelitian ini memperkuat teori kepemimpinan transformasional yang menekankan pentingnya keteladanan pemimpin sebagai faktor pendorong loyalitas karyawan. Namun, penelitian ini berbeda karena menunjukkan bahwa integritas dalam konteks koperasi syariah tidak hanya membangun kredibilitas, tetapi juga memperkuat kedekatan emosional antara pimpinan dan bawahan, yang berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan loyalitas anggota

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan Kepala Cabang BMT UGT Nusantara Cabang Sukaharja memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan dan keberhasilan organisasi. Perencanaan dan pengarahan tugas yang dilakukan secara formal melalui briefing rutin dan informal melalui komunikasi santai menciptakan budaya kerja yang disiplin sekaligus partisipatif. Kemampuan komunikasi terbuka, baik formal maupun informal, termasuk pemanfaatan media digital, terbukti memperkuat sinergi kerja dan mencegah miskomunikasi.

Dalam aspek pengambilan keputusan, Kepala Cabang menerapkan sistem yang realistis, fleksibel, dan partisipatif. Target kinerja disusun bersama, dipecah menjadi capaian harian, serta dipantau melalui evaluasi mingguan tanpa menimbulkan tekanan berlebihan. Hal ini menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan. Motivasi karyawan juga dibangun melalui dukungan personal, koreksi humanis, serta pemberian apresiasi, sehingga menumbuhkan motivasi intrinsik yang memperkuat loyalitas dan produktivitas.

Pengembangan bawahan menjadi fokus penting dengan adanya pelatihan formal, mentoring informal, serta budaya belajar bersama yang berkelanjutan. Upaya ini berdampak langsung pada peningkatan kompetensi, kualitas pelayanan, serta kepuasan nasabah. Sementara itu, integritas dan etika yang ditunjukkan Kepala Cabang melalui kejujuran, keterbukaan, kedisiplinan, serta keteladanan, menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan loyalitas karyawan, dan memperkuat citra koperasi syariah.

Secara keseluruhan, penelitian ini sejalan dengan teori dan penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan partisipatif dan transformasional, namun menghadirkan temuan baru berupa efektivitas pengarahan informal, pemanfaatan komunikasi digital, fleksibilitas target harian, peran mentoring informal, serta integrasi nilai spiritual dalam motivasi dan etika kepemimpinan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis sekaligus praktis bagi pengelolaan koperasi syariah, khususnya dalam membangun model kepemimpinan yang humanis, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia.

## PENGAKUAN

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dalam penyelesaian penelitian ini. Terima kasih kepada Universitas Nahdlatul Ulama Kalimantan Barat yang telah memberikan fasilitas dan kesempatan untuk melaksanakan penelitian.

Penghargaan yang tulus juga disampaikan kepada Koperasi Baitul Maal wat Tamwil Usaha Gabungan Terpadu (BMT UGT) Nusantara Kabupaten Ketapang yang telah memberikan izin, informasi, dan bantuan selama proses penelitian berlangsung. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada para dosen pembimbing serta rekan-rekan sejawat yang telah memberikan masukan, motivasi, dan dorongan hingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik. Semoga segala bantuan dan kontribusi yang diberikan mendapatkan balasan kebaikan dari Allah SWT.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2018). *Transformational leadership* (3rd ed.). Routledge.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2019). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 289–314.
- Handoko, T. H. (2017). *Manajemen* (2nd ed.). BPFE-Yogyakarta.
- Ibrahim, M., Yusuf, A., & Ningsih, F. (2020). Leadership style and employee loyalty in Islamic financial institutions. *International Journal of Islamic Business*, 5(2), 145–156.
- Lok, P., & Crawford, J. (2018). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management Development*, 37(2), 135–147.
- Luthans, F. (2019). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Mintzberg, H. (2019). *Managing* (2nd ed.). Berrett-Koehler.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. (2021). *Kepemimpinan yang efektif: Teori dan praktik*. Gadjah Mada University Press.
- Otoo, F. N. K. (2019). Human resource development (HRD) practices and banking industry effectiveness: The mediating role of employee competencies. *European Journal of Training and Development*, 43(3/4), 250–271.
- Putra, R., & Lestari, D. (2021). Leadership integrity and organizational trust in cooperative institutions. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 23(1), 56–67.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (15th ed.). Pearson.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Setiawati, R., Nugroho, A., & Santoso, B. (2020). The influence of participative leadership on employee performance in cooperatives. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 23(2), 110–121.
- Siagian, S. P. (2021). *Teori dan praktik kepemimpinan*. Rineka Cipta.
- Simarmata, H. M., Situmorang, J. R., & Tarigan, S. (2021). Leadership planning and organizational effectiveness. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(1), 45–55.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Wahyudi, D., Kurniawan, R., & Lestari, A. (2020). Transformational leadership and employee productivity in cooperatives. *Journal of Human Resource Management Research*, 5(1), 25–36.
- Wibowo. (2022). *Manajemen kinerja* (6th ed.). Rajawali Pers.
- Yukl, G. (2019). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.