

Sinergi Kepemimpinan Demokratis dan Transaksional Meningkatkan Dinamika Industri *Fashion* Muslim di Indonesia: Studi KEKE Busana

Bunga Ayu Ratnasari¹ Pratami Wulan Tresna² Bambang Hermanto³

Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Padjadjaran

Bunga18002@mail.unpad.ac.id¹ pratami@unpad.ac.id² b.hermanto@unpad.ac.id³

ABSTRACT

The influence of Muslim fashion is increasing with the rise of social media, making it a trend that many people now follow. The Muslim fashion industry in Indonesia, such as Keke Busana, is experiencing rapid development but also faces challenges in adapting to changes in consumer demand. This research aims to examine the importance of combining two leadership styles in fashion companies and to explore the most appropriate leadership style in the Muslim fashion industry. The research method used was qualitative, involving in-depth interviews with the Chief Executive Officer (CEO) of Keke Busana. The research results show that combining democratic and transactional leadership styles can gradually improve company performance. Leaders of Muslim fashion companies are advised to consider innovation in leadership models to avoid hierarchical organizational structures that can limit flexibility and creativity.

Keywords: Leadership, Democratic, Transactional, Muslim Fashion.

ABSTRAK

Pengaruh *fashion* muslim semakin meningkat dengan adanya media sosial, sehingga *fashion* muslim kini menjadi tren yang diikuti banyak orang. Industri *fashion* muslim di Indonesia seperti Keke Busana mengalami perkembangan pesat namun juga menghadapi tantangan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan permintaan konsumen. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pentingnya penggabungan dua gaya kepemimpinan dalam perusahaan *fashion* dalam menghadapi dinamika industri *fashion* Muslim yang cepat berubah. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif, dengan wawancara dengan *Chief Executive Officer* (CEO) Keke Busana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa menggabungkan gaya kepemimpinan demokratis dan transaksional dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara bertahap. Pemimpin perusahaan *fashion* Muslim disarankan untuk mempertimbangkan inovasi dalam model kepemimpinan agar dapat menghindari hierarki dalam struktur organisasi yang bisa membatasi fleksibilitas dan kreativitas.

Kata kunci: Kepemimpinan, Demokratis, Transaksional, Fashion Muslim.

PENDAHULUAN

Industri *fashion* adalah pasar global yang signifikan, memiliki nilai 1,3 triliun dolar dan mempekerjakan lebih dari 300 juta orang di seluruh dunia (BOF & McKinsey, 2019). Industri ini merupakan kekuatan ekonomi utama dan memainkan peran penting dalam pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) global. Sektor ini

beroperasi dalam pasar yang sangat kompetitif, yang sebagian besar dipengaruhi oleh merek-merek yang diakui secara internasional. Terlepas dari krisis keuangan yang mendalam pada dekade sebelumnya, industri *fashion* telah menunjukkan pertumbuhan yang cepat dan mengalami perubahan besar dalam beberapa tahun terakhir. Menurut analisis dari perusahaan konsultan internasional terkemuka seperti McKinsey, Deloitte Group, dan BCG, perusahaan-perusahaan *fashion* saat ini tengah menghadapi lingkungan persaingan yang sangat dinamis (BCG, 2019).

Dalam beberapa dekade terakhir, *fashion* muslim menjadi sebuah tren tidak hanya di kalangan masyarakat yang mengenakannya (*user*) tetapi juga dalam sektor produksi. Salah satu aspek-aspek kunci dari perkembangan tren *fashion* muslim yaitu meliputi pertumbuhan populasi umat Islam, peningkatan permintaan produk halal, dan munculnya produk halal dalam tren *fashion* itu sendiri secara global (Saidan et al, 2022). Berdasarkan data yang penulis temukan dalam Laporan Ekonomi Global tahun 2022 mengatakan bahwa tren *fashion* muslim membawa peningkatan pengeluaran muslim sebesar 5,7% pada tahun 2021, dari US\$279 miliar menjadi US\$295 miliar, dan diperkirakan akan tumbuh sebesar 6,0% pada tahun 2022 menjadi US\$313 miliar dan mencapai US\$375 miliar pada tahun 2022 -2025. Pertumbuhan yang tinggi dan daya beli masyarakat muslim menciptakan pasar inti yang potensial untuk *fashion* halal dan sektor gaya hidup (Mazziyah, Uula, dan Rusydiana, 2023).

Sejak tahun 2000, wanita muslim Indonesia yang mengenakan jilbab dapat ditemukan di mana-mana tanpa dibatasi status sosial ekonomi dan budaya. Busana muslimah bukan lagi menjadi identitas muslimah, namun telah menjadi identitas sosial di masyarakat tidak hanya di Indonesia namun juga di seluruh dunia. Hal ini berarti gaya hidup halal dalam berbusana muslim diperkirakan akan terus meningkat seiring dengan meningkatnya permintaan. Hal ini sejalan dengan laporan Thomson Reuters (2015) bahwa total belanja pakaian penduduk muslim dunia mencapai 244 miliar USD atau 13,56 persen dari total belanja konsumen muslim sebesar 1,8 triliun USD, dan diperkirakan akan terus meningkat seiring dengan meningkatnya perekonomian negara-negara muslim. Fenomena bisnis *fashion* ini akan membuka peluang untuk bersaing di kancah dunia dalam menghadapi pasar global. Indonesia sebagai negara dengan masyarakat muslim terbesar di dunia mempunyai potensi dan mampu berperan peran penting dalam pertumbuhan industri *fashion* muslim global. Dalam studi oleh Isnaini dan Wijayanti (2023) dijelaskan bahwa sebesar 237,56 juta penduduk Indonesia, atau 86,7% dari total populasi adalah Muslim. Jumlah populasi Muslim tersebut dapat menjadikan peluang bagi Indonesia sebagai negara dengan pasar produk *fashion* Muslim.

Keke Busana merupakan sebuah *brand fashion* Muslim yang didirikan pada tahun 2007. Bermula dari dampak krisis ekonomi 1998 yang melanda Indonesia, seiring berjalannya waktu, usaha ini berkembang menjadi sebuah *brand fashion* Muslim yang kini dikenal dengan nama Keke Busana. Pada awalnya, *brand* ini hanya memproduksi busana Muslim untuk anak-anak, namun seiring dengan pertumbuhan bisnisnya, Keke Busana telah memperluas lini produknya mencakup *fashion* Muslim

untuk wanita dan keluarga. Dengan sistem pemasaran awal yang memanfaatkan iklan di majalah media sosial, Keke Busana berhasil membangun jaringan distributor dan *reseller* yang kini mencapai lebih dari 85 distributor dan 700 *reseller* di seluruh Indonesia, ditambah dengan sekitar 80 toko *offline* yang tersebar di berbagai daerah. Keke Busana juga terus melakukan inovasi secara terus menerus, untuk memastikan produk yang mereka jual tetap mengikuti *trend* pasar yang secara dinamis selalu berubah setiap saat.

Industri *fashion* secara garis besar telah bersifat dinamis, yang mana ditandai dengan munculnya model bisnis baru untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang terus berubah. Faktor internal dan eksternal merupakan pendorong utama perubahan dinamis yang terjadi di industri *fashion*. Faktor eksternal seperti globalisasi (Radclyffe-Thomas & Radclyffe-Thomas, 2015), paradigma ekonomi dan dinamika pasar (Bowstead, 2021), hingga pandemi COVID-19 (Huang et al., 2022). Faktor internal seperti kemajuan teknologi yang dimiliki oleh perusahaan (Watanabe et al., 2020), digitalisasi (Wilson, 2020), inisiasi atau kebijakan manajemen (Dicuonzo et al., 2020), hingga kepemimpinan (M. & Kannappan, 2020).

Kepemimpinan dalam industri *fashion* berperan penting dalam mendorong perubahan organisasi, mendorong inovasi, dan menavigasi pergeseran dinamis dalam lanskap pasar. Kualitas kepemimpinan yang efektif sangat penting bagi organisasi *fashion* untuk berkembang dalam lingkungan industri yang berkembang pesat. Menurut Anderson dalam Chua, Bassit, dan Hasan (2018) menjelaskan bahwa kepemimpinan demokratis mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan serta pembuatan keputusan. Dengan mengedepankan kolaborasi, transparansi, dan pemberdayaan, para pemimpin yang demokratis dapat menginspirasi kepercayaan dan keterlibatan di antara para anggota tim, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan dan ketahanan organisasi dalam lingkungan yang berubah dengan cepat.

Selain kepemimpinan demokratis, kepemimpinan transaksional juga dapat mempengaruhi sistematis industri *fashion*, terutama pada kegiatan operasional sehari-hari, menetapkan ekspektasi yang jelas, menyediakan struktur, dan menggunakan imbalan kontingensi untuk memotivasi para pengikutnya (Thahira et al., 2020). Pemimpin transaksional berfokus pada menjaga stabilitas dan efisiensi dalam organisasi melalui pertukaran imbalan untuk kinerja atau kepatuhan. Mereka menetapkan struktur, aturan, dan ekspektasi yang jelas, menawarkan imbalan untuk mencapai tujuan dan mengatasi masalah ketika terjadi kesalahan. Sehingga, jenis kepemimpinan ini cocok untuk perusahaan yang memiliki tujuan untuk menjaga stabilitas perusahaan melalui pertukaran terstruktur dengan para pengikut.

Perkembangan dan signifikansi yang terjadi dalam bisnis Keke Busana juga dapat dipengaruhi adanya model kepemimpinan yang berbeda, sehingga dibutuhkan pola penggabungan (*mix*) dalam pengaplikasian model kepemimpinan pada bisnis Keke Busana. Maka dari itu, penelitian ini berpusat pada penerapan *mix* model gaya kepemimpinan demokrasi dan transaksional sebagai upaya mempertahankan dan meningkatkan manajemen pada bisnis Keke Busana.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk mengkaji gaya kepemimpinan demokratis dan transaksional pada Keke Busana. Menurut Creswell dan Poth (2018), penelitian kualitatif deskriptif memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena dalam konteks alamiahnya dengan menggali perspektif partisipan secara mendalam. Selain itu, metode kualitatif digunakan untuk mengumpulkan, mencari, menafsirkan, dan mengevaluasi, visual yang luas dan data naratif (transkrip wawancara) digunakan untuk mendapatkan pengetahuan yang lebih mendalam tentang suatu peristiwa atau topik yang menarik (Bluhm, Harman, Lee, dan Mitchell, 2011). Data dikumpulkan melalui wawancara dengan *Chief Executive Officer* KEKE Busana. Analisis data meliputi reduksi, penyajian naratif, dan penarikan kesimpulan yang diverifikasi melalui triangulasi untuk memastikan validitas temuan (Miles dan Huberman, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Relevansi Gaya Kepemimpinan Keke Busana dalam Menghadapi Krisis

Krisis adalah situasi-situasi yang ditandai dengan keterkejutan dan mengancam nilai-nilai penting, serta mengharuskan perusahaan membuat keputusan dalam waktu yang singkat. Perusahaan perlu melakukan tindakan pencegahan agar terhindar dari berbagai dampak negatif hasil dari krisis tersebut (McGann, et al, 2020). Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan CEO *brand* Keke Busana, pada awal perkembangan bisnis Keke Busana telah menghadapi krisis yang terjadi dikarenakan Pandemi Covid-19. Hal ini dinyatakan berdampak buruk bagi situasional produktivitas Keke Busana. Situasi tersebut memaksa Keke Busana untuk meninjau kembali kebijakan perusahaan agar melakukan ekspansinya serta berusaha untuk bertahan dalam persaingan industri *fashion* Muslim lainnya. Dengan kondisi tersebut, Keke Busana telah merujuk pada perubahan organisasi yang membutuhkan peran besar oleh pemimpin yang mampu menyiasati pemikiran kritis tersebut agar dapat menghasilkan solusi. CEO Keke Busana berhasil menyelesaikan masalah dan krisis dengan melakukan rekrutmen karyawan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan perusahaan, sehingga memungkinkan kembalinya produktivitas. Koean (2015) menyatakan bahwa, untuk mendapatkan sumber daya manusia yang produktif, diperlukan proses analisis rekrutmen dan seleksi yang baik dari perusahaan.

Namun dalam banyak kasus, kepemimpinan juga berfungsi sebagai cikal bakal tantangan yang dapat dihadapi oleh perusahaan yang memiliki kemampuan tertentu. Selama krisis pandemi, CEO Keke Busana menghadapi masalah karena tidak dapat menerapkan konsep bisnis pada pemimpin. Oleh karena itu, perusahaan harus menyelidiki sisi internal pemimpin untuk mendapatkan lebih banyak kohesi dalam roda produktivitas perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Naufalin (2020) bahwa kepemimpinan yang kurang efektif, dapat menjadi kendala untuk tumbuh dan berkembangnya perusahaan, dimana perkembangan perusahaan dipengaruhi dari produktivitas dan mobilitas yang dilakukan oleh perusahaan tersebut.

Analisis Pembaruan Gaya Kepemimpinan Keke Busana

CEO Keke Busana menggunakan dua pendekatan atau model kepemimpinan dalam pelaksanaan manajemennya, yaitu demokratis dan transaksional. Hal tersebut menjadi metode yang digunakan mengingat industri *fashion* muslim yang selalu merujuk pada kreativitas dan inovasi pada desain pakaian maupun pemasaran yang akan digunakan. Selain itu, industri *fashion* muslim juga dituntut untuk memiliki ketepatan waktu dalam produksi sehingga penerapan model transaksional dapat bermanfaat untuk memberikan batasan kepada karyawan Keke Busana agar terciptanya keselarasan dalam produktivitas. Hal tersebut juga dijelaskan oleh Informan Penulis (2024) bahwa pembaruan dua model tersebut memiliki pengaruh positif dalam kinerja karyawan dan kinerja perusahaan. Dengan demikian, dua kontras kesengajaan yang dilakukan oleh CEO Keke Busana dalam menggabungkan kedua model kepemimpinan tersebut dengan tujuan untuk mendapatkan gaya kepemimpinan yang tepat. Dalam kasus ini, CEO Keke Busana berusaha mampu menggabungkan demokratis dan transaksional sehingga memiliki hasil yang meningkat.

Democratic Leadership

Kepemimpinan demokratis ialah pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin mendorong partisipasi aktif, mengambil keputusan kolektif, dan keterlibatan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Kepemimpinan ini dilandasi dari dua teori yang relevan yaitu teori kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan transformasional, sehingga terdapat 3 (tiga) dimensi dalam mengukur kepemimpinan demokratis, antara lain partisipasi, *relation orientation*, dan *consideration for subordinates* (Bass, 1990 dalam (Rachmadhani & Manafe, 2023)).

Participation

Dimensi ini menekankan partisipasi anggota tim dalam pengambilan keputusan. Hal ini memungkinkan para anggota tim memberikan masukan, berbagai ide, dan menjadi bagian dari keputusan kolektif (Hollander, et al, 1973 dalam (Rachmadhani & Manafe, 2023)). Pada perkembangannya, CEO Keke Busana selalu mempertimbangkan kenyamanan anggota tim agar dapat merasakan penghargaan pada setiap pertemuan dan diskusi. Dalam hal ini, CEO Keke Busana mencoba untuk membuka peluang atas berbagai pandangan sehingga dapat menciptakan inovasi dan ide-ide baru bagi perkembangan bisnis. Hal ini sejalan dengan pendapat Lazuardi & Sukoco (2019) bahwa perbedaan pandangan yang dimiliki setiap anggota tim atau karyawan, dapat menjadi sebuah keunikan yang mampu memberikan sudut pandang yang luas yang tidak dapat dilihat oleh yang lainnya. Sehingga hal ini dapat membantu perusahaan untuk melihat ide-ide baru sehingga bisa menjadi sebuah solusi dalam perkembangan perusahaan.

Pada dimensi partisipasi juga dapat mampu memudahkan para pemimpin untuk menciptakan solusi dalam berbagai perbedaan yang telah dikonstruksikan sehingga dapat menghasilkan solusi yang strategis. Hal ini sejalan dengan pendapat

Panjaitan (2018) bahwa partisipasi karyawan dapat memberikan pengaruh pada kinerja individu karyawan, dan pada akhirnya akan memberikan dampak yang besar bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dengan melalui solusi-solusi yang strategis. Hal ini memiliki tujuan yaitu kepemimpinan akan terfokus (Hendrick dan Karsten, 2014). CEO Keke Busana juga menjelaskan bahwa perbedaan pendapat yang diberikan oleh karyawan Keke Busana juga telah mempengaruhi kinerja seluruh tim. Hal ini sejalan dengan pendapat Wartini (2015) bahwa apabila terdapat perbedaan pendapat berkaitan dengan metode atau cara menyelesaikan pekerjaan, akan berdampak pada kinerja baik secara individu maupun tim kerja.

Relation Orientation

Relation orientation merupakan perilaku yang menunjukkan bersahabat dengan bawahan, menunjukkan penyempurnaan, perhatian terhadap kontribusi bawahan dan memperhatikan kesejahteraan bawahan (Sidharta & Lusyana, 2015). Penggunaan kepemimpinan demokratis juga bermanfaat pada hubungan orientasi dengan para *stakeholder* Keke Busana. CEO Keke Busana menjelaskan bahwa untuk membangun hubungan yang kuat dan saling menguntungkan dengan karyawan, pemasok, mitra, dan pelanggan dalam industri *fashion* ialah dengan menerapkan pendekatan yang berbasis pada kekeluargaan dan komitmen jangka panjang. Hal ini pun sejalan dengan pendapat Subyantoro & Suwanto (2020) dalam bukunya yang menyatakan bahwa sebuah perusahaan dapat menjalin hubungan yang baik dengan karyawan, pemasok, mitra, maupun pelanggan, jika dapat menciptakan suasana kekeluargaan dan dapat berkomitmen. Hubungan ini dilakukan kepada pemasok secara personal yang erat dengan mitra dan pelanggan. Selain itu, hal ini dapat terlihat langsung dalam interaksi dengan memberikan dukungan, dan menghargai kerja sama yang telah berjalan, melakukan kunjungan rutin ke *supplier*, serta memastikan kualitas produk yang konsisten. Selain itu, Keke Busana juga menerapkan program *reward* dan penghargaan sebagai bentuk apresiasi kepada mitra dan pelanggan yang setia.

Consideration for Subordinates

Dimensi ini menggambarkan ketika seorang pemimpin melakukan pendekatan kepada para bawahannya dalam rangka mensosialisasikan visi dan misi organisasi serta mengembangkan keterampilan dan kreativitas para bawahannya (Ulufah, et al, 2024). Selain itu, pada konteks konsiderasi dalam subordinasi, dimensi gaya kepemimpinan demokratik akan merujuk pada kebutuhan serta aspirasi yang dipengaruhi pada perencanaan pada produktivitas organisasi (Hollts dan Harold, 2013). Dalam hal ini, Keke Busana merancang sistemasi pelaksanaan tugas-tugas sehari-hari melalui pendekatan personal dan komunikasi yang terbuka, melakukan pendekatan personal seperti evaluasi rutin, dan komunikasi terbuka, serta memberikan pelatihan bagi karyawan. Adapun pelatihan tersebut dengan menyediakan mesin jahit serta mendorong perkembangan *skill* karyawan (Informan Penulis, 2024). Hal ini nantinya akan berdampak pada peningkatan etos kerja

karyawan karna karyawan akan merasa dipedulikan oleh perusahaan dan merasa bahwa dirinya berharga (Sakban, et al, 2019).

Transactional Leadership

Gaya kepemimpinan transaksional merupakan model kepemimpinan dimana pemimpin mengintegrasikan dan memotivasi bawahannya ke arah tujuan yang telah ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas (Robbins & Judge, 2009 dalam (Thawaffie & Amir, 2023)). Menurut Robbins & Judge, 2009 dalam (Ivansyah, 2019)), terdapat 3 (tiga) dimensi dalam mengukur kepemimpinan transaksional, yaitu *rewards*, *active management by expectation*, dan *pasive management by expectation*.

Rewards

Dimensi ini meliputi klarifikasi pekerjaan yang dibutuhkan untuk mendapatkan penghargaan dan penggunaan insentif dan penghargaan yang berhubungan untuk mempengaruhi motivasi (Robbins & Judge, 2011 dalam (Ivansyah, 2019)). CEO Keke Busana menyatakan bahwa upaya memotivasi dan memberikan penghargaan kepada anggota tim atas pencapaian penjualan produk ialah dengan menerapkan sistem *reward* yang komprehensif dan bervariasi sesuai dengan peran dan divisi masing-masing, serta melakukan *bonding* dengan rekreasi ataupun melakukan perjalanan *gathering* untuk memperkuat hubungan antar tim. Hal ini sejalan dengan pertanyaan Mardiana & Saleh (2021) bahwa *rewards* merupakan salah satu alat untuk meningkatkan motivasi kinerja para pegawai. Metode ini dapat mengasosiasikan perbuatan dan perilaku seseorang dengan perasaan bahagia, senang, dan biasanya akan membaut mereka melakukan suatu perbuatan yang lebih baik secara berulang-ulang. Selain itu, upaya juga dilakukan dengan memberikan *reward* bulanan untuk pencapaian individu seperti absensi. Misalnya, karyawan dengan kehadiran terbaik setiap bulan menerima *voucher* belanja sebesar Rp250.000 sebagai bentuk apresiasi.

Active Management by Exception

Dimensi ini dimaksudkan mencari kesalahan dan melaksanakan peraturan untuk menghindari kesalahan tersebut (Robbins & Judge, 2011 dalam (Ivansyah, 2019)). Dalam intensi untuk mewujudkan *active management by exception*, Keke Busana telah menerapkan sistem kontrol yang terstruktur dan disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing divisi. Seperti *monitoring* harian bagi keuangan, evaluasi mingguan bagi tim desain, serta evaluasi strategis harian bagi tim penjualan. Dengan demikian Secara keseluruhan, setiap divisi memiliki peran besar dalam kontrol dan *monitoring* ini. Para *leader* di setiap divisi berfungsi sebagai penghubung utama antara tim mereka dan manajemen. Mereka bertanggung jawab untuk melaporkan setiap masalah atau perkembangan yang terjadi di tim mereka (Informan Penulis, 2024). Hal ini sejalan dengan pendapat dari Mursyidi & Said (2016) bahwa penerapan *active management by exception* melibatkan beberapa pemantauan kinerja bawahan dan mengambil tindakan perbaikan apabila terjadi kesalahan atau penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan. Praktik ini tercermin dalam tindakan yang

dilakukan pemimpin dalam mendelegasikan tanggung jawab kepada bawahan, mengambil tindakan korektif untuk memberitahu jika terjadi kesalahan dan memberikan bantuan agar permasalahan yang dicapai segera terselesaikan.

Passive Management by Exceptions

Dimensi ini meliputi penggunaan hukuman yang berhubungan dan tindakan korektif lainnya sebagai respons atas penyimpangan dari standar kinerja yang diterima (Robbins & Judge, 2011 dalam (Ivansyah, 2019)). Apabila standar atau ekspektasi tidak terpenuhi oleh anggota tim atau departemen di Keke, pendekatan yang dilakukan melibatkan langkah-langkah yang berorientasi pada solusi. Seperti melakukan komunikasi terbuka dengan kepala divisi terkait untuk memahami akar permasalahan secara mendalam. Kemudian, melakukan dialog dengan anggota tim yang bersangkutan untuk mendengarkan perspektif mereka dan mencari solusi bersama. Namun, apabila masalah tersebut tidak dapat diselesaikan dan kehadiran anggota tim tersebut telah menjadi mengganggu bagi keselarasan tim, CEO Keke Busana akan mempertimbangkan langkah-langkah lebih lanjut, termasuk memberikan kesempatan bagi individu tersebut untuk memperbaiki perilakunya atau mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk keluar dari organisasi secara sukarela. Hal tersebut dilakukan untuk menjaga keseimbangan antara mendukung pertumbuhan dan kesejahteraan anggota tim dengan memastikan integritas dan keharmonisan lingkungan kerja yang produktif (Informan Penulis, 2024). Hal ini pun sesuai dengan pendapat dari Mursyidi & Said (2016) bahwa ketika terdapat permasalahan atau penyimpangan, terlebih dahulu dilakukan diskusi terbuka dengan para pimpinan berkaitan dengan pemantauan kinerja. Selain itu, para pimpinan akan turun tangan atau campur tangan untuk menemukan titik permasalahan yang terjadi. Jika hal ini belum cukup untuk menyelesaikan permasalahan, maka akan dilakukan pertimbangan individu dimana pemimpin akan memberikan perhatian khusus kepada karyawan seperti menyediakan bimbingan atau dukungan yang sesuai agar dapat menyelesaikan permasalahan.

Gaya kepemimpinan demokratis dan transaksional memiliki peran penting dalam meningkatkan dinamika industri *fashion* di Indonesia. Kepemimpinan demokratis, yang ditandai dengan partisipasi aktif karyawan dalam pengambilan keputusan dan komunikasi dua arah, mendorong inovasi dan kreativitas. Dalam industri *fashion* yang selalu berubah dan kompetitif, pendekatan ini memungkinkan desainer dan pekerja untuk berkontribusi dengan ide-ide baru, meningkatkan rasa memiliki, dan memperkuat kerja tim. Ketika karyawan merasa dihargai dan didengarkan, mereka lebih termotivasi untuk menghasilkan karya yang berkualitas dan inovatif, yang pada gilirannya meningkatkan daya saing perusahaan di pasar. Di sisi lain, gaya kepemimpinan transaksional, yang berfokus pada pencapaian target melalui sistem penghargaan dan hukuman, membantu memastikan bahwa perusahaan *fashion* tetap berada di jalur yang benar dalam hal kinerja dan produktivitas. Kepemimpinan ini menekankan pada pencapaian tujuan jangka pendek dan kepatuhan terhadap standar yang telah ditetapkan, yang esensial dalam menjaga efisiensi operasional dan kualitas produk. Dalam industri *fashion* yang sering

menghadapi tekanan waktu dan standar kualitas yang tinggi, kepemimpinan transaksional memastikan bahwa setiap anggota tim bekerja sesuai dengan ekspektasi dan mencapai target yang telah ditetapkan. Kombinasi dari kedua gaya kepemimpinan ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang seimbang, di mana inovasi dan kreativitas dihargai, namun tetap dalam kerangka kerja yang terstruktur dan efisien. Ini sangat penting dalam industri *fashion* di Indonesia yang sedang berkembang, karena memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap tren pasar yang berubah sambil mempertahankan standar kualitas tinggi. Dengan demikian, pemanfaatan gaya kepemimpinan demokratis dan transaksional secara efektif dapat mendorong pertumbuhan dan keberlanjutan industri *fashion* di Indonesia.

KESIMPULAN DAN SARAN

Perusahaan industri *fashion* muslim memerlukan keberanian untuk berinovasi dalam rangka meningkatkan kinerja dan produktivitasnya dalam dinamika *fashion* yang cepat berubah. Selain faktor material dan produktivitas, industri *fashion* muslim juga harus mengandalkan kepemimpinan yang mampu mengantisipasi kebutuhan masa depan. Salah satu pendekatan efektif adalah dengan menggabungkan dua model kepemimpinan, yakni demokratik dan transaksional. Penelitian ini menunjukkan bahwa Keke Busana telah berhasil menyusun organisasi yang tepat dengan menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara sinergis. Hasilnya, operasional manajemen Keke Busana mengalami kemajuan yang baik dan kinerja karyawan meningkat secara konsisten.

Saran bagi pemimpin perusahaan dalam industri *fashion* muslim adalah untuk terus mengadopsi dan menyempurnakan gaya kepemimpinan yang terintegrasi. Selain itu, pemimpin harus menciptakan lingkungan yang mendukung partisipasi aktif karyawan dan inovasi, sambil memastikan adanya struktur yang jelas serta sistem penghargaan yang adil. Dengan strategi ini, perusahaan dapat beradaptasi dengan dinamika pasar yang terus berubah dan tetap unggul dalam persaingan industri.

DAFTAR PUSTAKA

- Amir, T., & Thawaffie, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Sales Marketing PT Putra Borneo Nusantara Indah. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3(no.3), 5331–5340.
- Balakrishnan, C., & Masthan, D. (2013, August). Impact of Internal Communication on Employee Engagement - A Study at Delhi International Airport. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(8), 3.
- BCG (2019). *Luxury Market Trends—Digital & Experiential Luxury 2019*. Available online: <http://media-publications.bcg.com/france/True->

Luxury%20Global%20Consumer%20Insight%202019%20-%20Plenary%20-%20vMedia.pdf

- Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2011). Qualitative research in management: A decade of progress. *Journal of management studies*, 48(8), 1866-1891.
- BOF & McKinsey. (2019) The State of Fashion Report 2019. Available online: <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/the-state-of-fashion-2019>
- Bowstead, J. M. (2021). Fashion in turbulent times: new technologies meet new economic paradigms. *Fashion Practice*, 14(2), 169-192.
- Chua, J., Basit, A., & Hassan, Z. (2018). Leadership style and its impact on employee performance. *International Journal of Accounting & Business Management*, 6(1), 80-94.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design Choosing Among Five Approaches* (4th Edition ed.). California: Sage Publishing.
- Dicuonzo, G., Galeone, G., Ranaldo, S., & Turco, M. (2020). The key drivers of born-sustainable businesses: evidence from the italian fashion industry. *Sustainability*, 12(24), 10237.
- Hendriks, F., & Karsten, N. (2014). Theory of democratic leadership. *P.'t Hart & R. Rhodes (Eds.), Oxford handbook of political leadership*, 41-56.
- Huang, H., Huang, J., & Zhong, Y. (2022). The operational performance of fashion companies in the context of the coronavirus pandemic: static and dynamic analyses. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 27(5), 888-904.
- Hwa, C. L. (2008). *THE IMPACT OF PRINCIPAL'S TRANSFORMATIONAL DEMOCRATIC LEADERSHIP STYLE ON TEACHERS' JOB SATISFACTION AND COMMITMENT*.
- Isnaini, A., & Wijayanti, R. (2023). Religiosity And Intention To Adopt Islamic Financing: Individual Control As A Mediator?. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)*, 3(4), 1129-1137.
- Ivansyah, H. N. (2019). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN PT TUNAS SUBUR UTAMA PACITAN*.
- Koean, M. I. (2015). PROSES ANALISIS PEKERJAAN REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN PADA PT JASUINDO TIGA PERKASA TBK. *AGORA*, 3(No.2), 524–527.

- Lazuardi, M. L., & Sukoco, I. (2019). Design Thinking David Kelley & Tim Brown: Otak Dibalik Penciptaan Aplikasi Gojek. *Organum: Jurnal Saintifik Manajemen Dan Akuntansi*, 2(1), 1-11. <https://doi.org/10.35138/organum.v2i1.51>
- M, A. S. R. and Kannappan, S. (2020). Marketing agility and e-commerce agility in the light of covid-19 pandemic: a study with reference to fast fashion brands. *Asian Journal of Interdisciplinary Research*, 1-13.
- Mardiana, A., & Saleh, A. (2021). Pemberian Reward Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan Dalam Perspektif Islam. *Mutawazin (Jurnal Ekonomi Syariah IAIN Sultan Amai Gorontalo)*, 2(no.1), 1-14.
- McGann, M., Murphy, M. P., & Whelan, N. (2020). Workfare redux? Pandemic unemployment, labour activation and the lessons of post-crisis welfare reform in Ireland. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 963-978.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Souchbook* (3 ed.). SAGE Journals.
- Naufalin, L. R. (2020). Tantangan pengembangan usaha mikro kecil menengah (umkm) di kabupaten banyumas. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Akuntansi (JEBA)*, 22(1), 95-102.
- Rachmadhani, S., & Manafe, L. A. (2023). ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS. *DEMANd Digital Economic, Management and Accounting Knowledge Development*, 5(01), 82-98.
- Radclyffe-Thomas, N. and Radclyffe-Thomas, B. (2015). The new shanghai xiaojie: chinese fashion identities. *International Journal of Fashion Studies*, 2(1), 43-62.
- Saidan, S., Saaidin, H., Kamarulbaharin, W. N. I. W., Zainun, N., & Adzmi, M. H. (2022). Muslimah Design Trends Through The Role Of Fashion Forecasting. *Ideology Journal*, 7(1), 31-40.
- Sakban, S., Nurmal, I., & bin Ridwan, R. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, 2(1), 93-104. <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.721>
- Sidharta, I., & Lusyana, D. (2015). PENGARUH ORIENTASI HUBUNGAN DAN ORIENTASI TUGAS DALAM KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PELAKU USAHA. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 9(1), 45-55.
- Thahira, A., Tjahjono, H. K., & Susanto, S. (2020). The influence of transactional leadership on organization innovativeness (oi) mediated by organizational learning capability (olc) in medium small enterprise kendari city. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(1).
- Wartini, K. (2015). Strategi Manajemen Konflik Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 6(1), 73-85.

Watanabe, C., Akhtar, W., Tou, Y., & Neittaanmäki, P. N. (2020). Fashion-driven textiles as a crystal of a new stream for stakeholder capitalism – amazon’s endeavor. *International Journal of Managing Information Technology*, 12(2), 19-42.

Wilson, S. (2020). Building apparel manufacturing competitiveness through policy—a system dynamics approach. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 24(2), 277-302.