

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan lingkungan bisnis dalam dua dekade terakhir menunjukkan perubahan yang semakin dinamis, kompleks, dan penuh ketidakpastian. Kemajuan teknologi informasi yang pesat, meningkatnya intensitas persaingan di berbagai sektor industri, pergeseran perilaku konsumen menuju platform digital, serta dampak krisis global seperti pandemi COVID-19 telah mengubah secara fundamental cara pelaku usaha beroperasi, berinovasi, dan mempertahankan eksistensinya di pasar. Dalam kondisi yang terus berubah ini, pelaku usaha tidak lagi cukup hanya mengandalkan keunggulan produk, efektivitas strategi pemasaran, atau kekuatan modal finansial semata. Kemampuan untuk mempertahankan keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang kini semakin ditentukan oleh kekuatan tata kelola internal, terutama dalam hal efektivitas kepemimpinan dan kualitas pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada kinerja (Warja & Setyaningrum, 2025).

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor internal yang paling strategis dalam menentukan arah dan keberhasilan sebuah organisasi, baik pada skala perusahaan besar maupun usaha yang sedang berkembang. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengambilan keputusan, tetapi juga sebagai pengarah visi, pengendali kualitas, dan sumber inspirasi bagi seluruh anggota organisasi. Kemampuan pemimpin dalam memotivasi, mengarahkan, dan mengembangkan potensi karyawan secara langsung memengaruhi produktivitas, kualitas kerja dan pada akhirnya daya organisasi di pasar. Abijaya *et al.* (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan sikap serta perilaku individu dalam suatu organisasi untuk membangun kolaborasi yang harmonis dan meningkatkan efisiensi,

efektivitas, serta produktivitas kerja sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dalam konteks usaha yang sedang bertumbuh, peran kepemimpinan menjadi semakin kritis karena pemilik seringkali merangkap seluruh fungsi manajerial sekaligus terlibat langsung dalam operasional sehari-hari (Agustin, 2020).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pemilik usaha memiliki keterkaitan yang erat dengan kinerja karyawan dan keberlangsungan bisnis. Warja dan Setyaningrum (2025) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang partisipatif dan adaptif mampu membentuk budaya organisasi yang positif, meningkatkan motivasi kerja, serta memperkuat daya tahan usaha dalam jangka panjang. Sebaliknya, kepemimpinan yang kurang terarah, tidak konsisten, atau terlalu sentralistik berpotensi menurunkan kinerja karyawan, membatasi kreativitas, dan melemahkan stabilitas organisasi. Riyanti (2022) juga menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam menjaga stabilitas dan keberlanjutan operasional usaha, terutama dalam menghadapi situasi krisis dan ketidakpastian lingkungan bisnis. Lebih lanjut, Munir *et al.* (2025) menyatakan bahwa kepemimpinan pada usaha yang sedang berkembang memiliki peran dominan karena pemilik terlibat langsung dalam pengelolaan operasional, menentukan arah strategi, membentuk budaya kerja, serta menjadi sumber motivasi utama bagi seluruh karyawan.

Secara teoritis, terdapat beragam pendekatan gaya kepemimpinan yang relevan dalam konteks usaha yang sedang berkembang dan bertransformasi. Gaya kepemimpinan persuasif menekankan pendekatan komunikasi dua arah, di mana pemimpin memengaruhi bawahan melalui dialog yang terbuka, argumentasi yang logis, serta keterlibatan emosional tanpa bersifat memaksa atau otoriter (Muzakky, 2025). Pemimpin persuasif cenderung mengutamakan pendekatan humanis, mendengarkan aspirasi karyawan, mencari solusi bersama dalam penyelesaian masalah, dan membangun hubungan kerja yang setara. Gaya kepemimpinan ini

dinilai efektif pada organisasi dengan tenaga kerja yang berpengalaman dan memiliki otonomi kerja tinggi, seperti pengrajin senior yang membutuhkan ruang kreativitas namun tetap dalam koridor standar kualitas yang ditetapkan. Di sisi lain, gaya kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi melalui inspirasi, visi jangka panjang yang kuat, stimulasi intelektual, serta pemberian perhatian individual kepada setiap anggota tim (Auliya *et al.*, 2026; Syafitri *et al.*, 2024). Pemimpin transformasional memiliki kemampuan membangkitkan komitmen, loyalitas mendalam, dan semangat inovasi pada karyawan melalui kekuatan visi yang menginspirasi. Dalam praktiknya, kepemimpinan pada usaha yang sedang bertransformasi seringkali bersifat hibrida, menggabungkan unsur persuasif dalam pengelolaan operasional harian sekaligus mengandung semangat transformasional dalam membangun visi jangka panjang *brand*. Identifikasi yang spesifik dan mendalam terhadap karakteristik kepemimpinan yang dominan menjadi krusial karena akan menentukan bagaimana pemilik usaha mengelola sumber daya manusia, memotivasi karyawan, dan mempertahankan keberlangsungan bisnisnya.

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator utama dalam menilai keberhasilan organisasi, khususnya pada usaha yang sangat bergantung pada kualitas produk buatan tangan yang memerlukan ketelitian dan keahlian tinggi. Muzakky (2025) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja tidak hanya mencakup kuantitas hasil kerja yang terukur, tetapi juga kualitas pengerjaan, ketepatan waktu penyelesaian, tingkat disiplin, serta kemampuan bekerja sama dan berkomunikasi secara efektif dalam tim produksi. Pada sektor kerajinan kulit, kinerja karyawan dan pengrajin secara langsung tercermin dari kerapian *stitching*, presisi setiap tahap produksi, rendahnya tingkat produk

return dari pelanggan, serta kepuasan konsumen terhadap mutu produk yang diterima (Rosani & Lukiastuti, 2022). Kinerja yang tidak optimal berdampak langsung pada citra merek, tingkat kepercayaan pelanggan, biaya produksi yang meningkat akibat produk yang harus diperbaiki atau dibuang, dan pada akhirnya mengancam keberlangsungan usaha. Sebaliknya, kinerja yang konsisten dan berkualitas tinggi menjadi fondasi utama dalam membangun reputasi *brand*, mempertahankan loyalitas pelanggan, dan membuka akses ke pasar yang lebih luas termasuk pasar internasional.

Keberlangsungan bisnis (*business sustainability*) dapat dipahami sebagai kemampuan organisasi untuk menjaga kelangsungan operasional, mempertahankan eksistensinya di pasar, dan berkembang secara konsisten dalam jangka panjang dengan tetap memenuhi kepentingan seluruh pemangku kepentingan serta mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang terus bergerak (Riyanti, 2022; Warja & Setyaningrum, 2025). Konsep ini tidak semata-mata berkaitan dengan pencapaian keuntungan finansial jangka pendek, tetapi lebih menekankan pada penciptaan nilai jangka panjang yang berkelanjutan. Rosani & Lukiastuti (2022) menegaskan bahwa keberlangsungan usaha sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor internal, seperti kualitas sumber daya manusia, efektivitas pengelolaan risiko, dan perilaku inovatif yang adaptif. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan yang efektif memegang peran sentral dalam mengarahkan seluruh sumber daya organisasi agar mampu bekerja secara optimal, berkontribusi pada peningkatan kualitas produk, dan mendukung pencapaian tujuan jangka panjang usaha secara konsisten.

Keterkaitan antara gaya kepemimpinan, kinerja karyawan, dan keberlangsungan bisnis telah banyak dikaji dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Syahputra & Anwar (2024) menemukan bahwa kepemimpinan yang visioner dan inklusif berperan penting dalam meningkatkan kompetensi karyawan serta menciptakan stabilitas organisasi yang mendukung keberlangsungan jangka panjang. Alawdin *et*

al. (2024) juga menegaskan bahwa pemimpin yang mengintegrasikan pendekatan analitis dengan keterlibatan partisipatif anggota tim cenderung menghasilkan keputusan yang lebih inovatif dan berkelanjutan, sekaligus meningkatkan tingkat kepercayaan tim dan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Nuriyah *et al.* (2022) membuktikan secara empiris bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi penjelasan sebesar 84,6%. Temuan-temuan ini secara kolektif menegaskan bahwa gaya kepemimpinan bukan sekadar faktor pendukung, melainkan variabel sentral yang menentukan bagaimana kinerja karyawan terbentuk dan bagaimana keberlangsungan bisnis dapat dipertahankan dalam jangka panjang.

Sektor *fashion* berbahan kulit di Indonesia memiliki potensi yang besar sekaligus tantangan yang tidak kecil. Di satu sisi, produk *fashion* kulit lokal memiliki daya saing tinggi berkat ketersediaan bahan baku kulit sapi berkualitas, keterampilan pengrajin yang terakumulasi selama puluhan tahun, serta keunikan desain yang mencerminkan kearifan lokal. Di sisi lain, sektor ini menghadapi tekanan persaingan yang intensif, baik dari produk impor yang menawarkan harga lebih rendah, maupun dari *brand* lokal yang terus berinovasi dalam desain dan strategi pemasaran digital. Kondisi ini menuntut pelaku usaha *fashion* kulit lokal untuk tidak hanya fokus pada kualitas produk, tetapi juga membangun *brand* yang kuat, mengelola sumber daya manusia secara efektif, dan memiliki kepemimpinan yang mampu menggerakkan seluruh ekosistem produksi dari pengrajin di lapangan hingga tim pemasaran digital secara sinergis. Dalam konteks inilah pentingnya penelitian mengenai gaya kepemimpinan pada *brand fashion* kulit lokal yang sedang bertransformasi menjadi semakin relevan dan mendesak.

Acapcop merupakan *brand fashion* berbasis kerajinan kulit sapi asli yang berlokasi di Sidoarjo, Jawa Timur. Usaha ini dirintis pada tahun 2019 oleh Efied Dwi Meyastutie dengan fokus awal pada produk *fashion*

pakaian. Nama Acapcop sendiri berasal dari nama anak pertama pemilik, Asraf, yang dilafalkan oleh sang anak dengan pengucapan khas masa kanak-kanak menjadi Acapcop sebuah nama yang sarat dengan doa dan harapan agar usaha ini membawa keberkahan bagi keluarga dan masyarakat sekitar. Ketika pandemi COVID-19 melanda pada tahun 2020, permintaan terhadap produk pakaian mengalami penurunan drastis karena masyarakat lebih mengutamakan kebutuhan pokok daripada pengeluaran untuk *fashion*. Kondisi krisis ini justru mendorong pemilik untuk melakukan *pivot* bisnis yang terencana, dengan beralih ke pengembangan kerajinan tas kulit sapi sebagai produk *fashion* bernilai tambah tinggi dan berorientasi jangka panjang.

Pemilihan kerajinan kulit sebagai fokus bisnis didasarkan pada potensi lokal wilayah Sidoarjo yang memiliki sejarah panjang sebagai salah satu sentra industri kerajinan kulit di Jawa Timur, serta komitmen pemilik untuk membangun *brand* yang memiliki daya saing dan keberlanjutan. Lebih dari sekadar bisnis, pemilik memiliki visi sosial yang kuat yakni, memberdayakan pengrajin senior di Sidoarjo yang memiliki keterampilan tinggi namun menghadapi keterbatasan usia untuk bekerja di sektor industri formal yang menerapkan batas usia rekrutmen. Dengan sistem kerja yang inklusif dan fleksibel, Acapcop tidak hanya menciptakan nilai ekonomi, tetapi juga memberikan dampak sosial yang nyata bagi komunitas pengrajin lokal yang selama ini terpinggirkan.

Dari sisi struktur pengelolaan, Acapcop menerapkan organisasi yang sederhana namun fungsional. Pemilik sebagai pemimpin puncak dibantu oleh seorang leader produksi yang berperan sebagai koordinator antara pemilik dan para pengrajin. Di tingkat operasional, terdapat dua orang staf administrasi kantor (*office*) yang menangani urusan administrasi dan koordinasi internal, serta tim digital marketing dalam skema vendor yang mengelola seluruh aktivitas pemasaran digital Acapcop. Secara keseluruhan, Acapcop melibatkan sekitar 20 orang dalam ekosistem produksi dan pemasarannya. Para pengrajin yang merupakan tulang

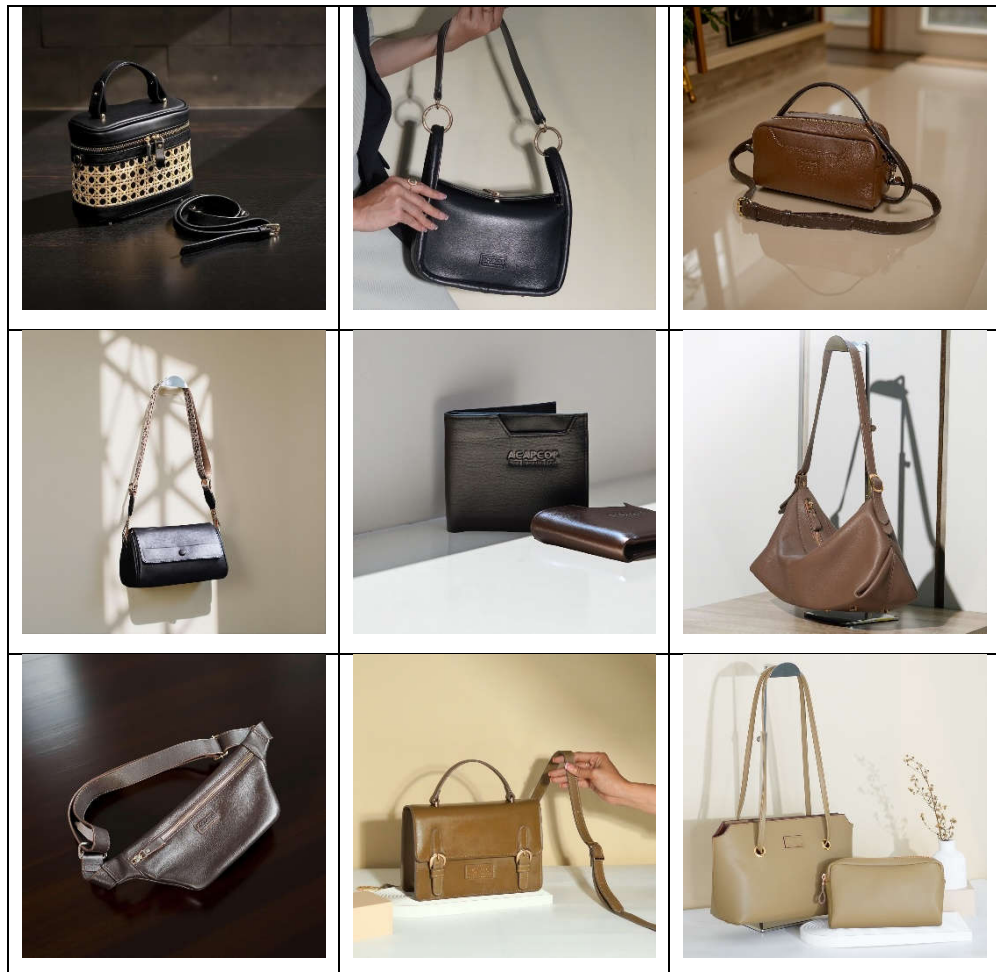
panggung produksi bekerja dari rumah masing-masing di wilayah Sidoarjo dengan sistem kerja yang fleksibel. Target produksi ditetapkan sekitar 60 tas kulit setiap dua minggu, dan pengrajin memiliki keleluasaan untuk mengatur jam kerja secara mandiri selama memenuhi standar kualitas dan ketepatan waktu pengiriman yang telah disepakati.

Dari sisi perkembangan bisnis, Acapcop menunjukkan pertumbuhan yang signifikan sejak awal pemasaran. Pada tahap awal operasional melalui *live streaming* di platform Facebook, volume penjualan harian berkisar 25 unit per hari. Seiring dengan peningkatan kepercayaan konsumen dan strategi pemasaran yang semakin matang, angka penjualan meningkat secara konsisten hingga mendekati 100 unit per hari, dan pada periode puncak *live streaming* hampir mencapai 200 unit per hari. Capaian ini mengonfirmasi bahwa pasar produk tas kulit lokal berkualitas memiliki permintaan yang kuat, terutama di segmen menengah ke atas yang mulai melek kualitas bahan dan pengerjaan. Seiring dengan perkembangan strategi *branding*, Acapcop bertransformasi dari penjual tanpa merek (*no-brand*) menjadi *brand* premium dengan *positioning* yang jelas di segmen menengah atas. Transformasi ini menggeser target pasar dari pengguna Facebook yang lebih *price-sensitive* ke konsumen Instagram yang lebih menghargai nilai estetika dan kualitas premium. Dari sisi penjualan, tren menunjukkan pertumbuhan positif dari tahun 2024 ke 2025, terutama pada saluran penjualan offline yang mengalami peningkatan signifikan setelah *grand opening* toko fisik pertama pada 21 Desember 2025 di 1st Floor Prospero Apartment, Sidoarjo.

Grand opening offline store Acapcop menjadi tonggak penting dalam perjalanan bisnis *brand* ini. Acara yang mengusung tema '*Glamour in Traditional*' tersebut memadukan nuansa modern dan kekayaan budaya lokal, menampilkan pertunjukan angklung, parade *fashion show*, dan kehadiran *Miss Youth Tourism Indonesia 2023*. Acara ini turut dihadiri oleh Arumi Bachsin yang memberikan sambutan dan apresiasi terhadap

perkembangan produk lokal Indonesia. Arumi Bachsin menyatakan kebanggaannya terhadap kualitas tas kulit karya anak bangsa dan menilai Acapcop memiliki potensi besar untuk bersaing di pasar global. Kehadiran tokoh publik ini tidak hanya memberikan legitimasi sosial bagi *brand* Acapcop, tetapi juga menjadi sinyal bahwa kualitas produk dan pengelolaan bisnis Acapcop telah mendapat pengakuan dari lingkaran yang lebih luas. Sejak pembukaan, toko dipadati pembeli dari berbagai kota, dan sebagian besar konsumen membeli produk Acapcop sebagai oleh-oleh berkualitas bagi keluarga dan kerabat sebuah indikator yang menunjukkan kuatnya daya tarik dan nilai *brand* di benak konsumen.

Keberhasilan Acapcop dalam menembus pasar internasional menjadi salah satu bukti nyata keberlangsungan bisnis yang sedang dibangun dengan solid. Produk Acapcop telah diekspor ke berbagai negara, antara lain Malaysia, Singapura, Taiwan, Hongkong, Dubai, Australia, hingga Arab Saudi, melalui pembelian langsung oleh *end user* tanpa melalui perantara. Yang membanggakan, tidak terdapat pembatalan pesanan maupun keluhan berarti dari pembeli internasional, yang merupakan bukti konkret dari efektivitas sistem pengendalian kualitas yang diterapkan. Acapcop bahkan telah berpartisipasi dalam pameran bergengsi di PIM 3 Jakarta yang setara dengan Pakuwon dari sisi segmen pembeli dan berhasil menarik minat pembeli dari berbagai negara, termasuk turis dari Turki, Rusia, Malaysia, dan Singapura. Sebagai bentuk komitmen terhadap nilai produk premium, Acapcop meluncurkan tas edisi spesial berlogo emas murni 5 gram yang dibuat hanya satu buah di dunia dan dilelang dengan harga awal Rp25 juta pada acara *grand opening*. Pencapaian ini sekaligus merepresentasikan aspirasi *brand* untuk bersaing di segmen *luxury* lokal dan mengukuhkan posisi Acapcop sebagai *brand fashion* kulit lokal berkelas internasional.



Gambar 1.1 Produk Tas Kulit Acapcop
 Sumber: Dokumentasi Acapcop (2026)

Munir *et al.* (2025) Dari sisi lanskap persaingan bisnis, Acapcop beroperasi di lingkungan yang secara geografis berdekatan dengan sentra industri tas kulit Tanggulangin, Sidoarjo, yang telah lama dikenal sebagai pusat produksi tas kulit terbesar di Jawa Timur dengan harga produk yang lebih terjangkau dan volume produksi massal. Keberadaan sentra Tanggulangin menciptakan tekanan persaingan harga yang nyata, mengingat konsumen di segmen menengah ke bawah cenderung memilih produk dengan harga yang lebih kompetitif. Namun, Acapcop secara strategis memilih untuk tidak bersaing di dimensi harga, melainkan memposisikan diri di segmen premium dengan mengedepankan

keunggulan kualitas bahan (kulit sapi asli pilihan), keunggulan *craftsmanship* (kerapian *stitching* oleh pengrajin berpengalaman), dan kekuatan *branding* yang konsisten. Tabel 1.1 berikut menyajikan gambaran perbandingan *positioning* Acapcop dengan kompetitor utamanya.

Tabel 1.1 Perbandingan *Positioning* Acapcop dengan Kompetitor

Aspek Perbandingan	Acapcop	Sentra Tanggulangin	<i>Brand</i> Lokal Lain
Segmen pasar	Menengah atas–premium	Menengah ke bawah	Beragam (menengah)
Material utama	Kulit sapi asli pilihan	Beragam termasuk sintetis	Bervariasi
Sistem produksi	<i>Handmade</i> , pengrajin senior berpengalaman	Massal, mesin & tangan	Bervariasi
Jangkauan pasar	Domestik dan ekspor 7+ negara	Dominan domestik	Umumnya domestik
Strategi pemasaran	Instagram, <i>offline store</i> , pameran premium	Walk-in, <i>marketplace</i> harga rendah	Media sosial beragam
Keunggulan diferensiasi	<i>Brand</i> premium, QC ketat, <i>craftsmanship</i>	Harga kompetitif, variasi model banyak	Desain trend terkini

Sumber: Diolah peneliti dari data lapangan (2026)

Selain persaingan dari Tanggulangin, Acapcop juga menghadapi tantangan dari meningkatnya biaya iklan digital di berbagai platform marketplace yang terus mengalami kenaikan signifikan setiap tahunnya,

membebani arus kas operasional. Lebih lanjut, Acapcop pernah menghadapi kampanye negatif (*black campaign*) berupa ulasan buruk yang diduga terkoordinasi dan dilakukan oleh kompetitor di platform marketplace. Situasi ini berhasil diatasi melalui konsistensi kualitas produk, pengelolaan reputasi merek secara aktif, dan dukungan pelanggan loyal yang bersedia memberikan ulasan positif sebagai bentuk pembuktian kualitas nyata. Kondisi persaingan ini menegaskan bahwa Acapcop tidak hanya menghadapi persaingan dalam dimensi produk dan harga, tetapi juga dalam dimensi strategi pemasaran digital, pengelolaan reputasi online, dan inovasi pengalaman berbelanja yang semakin menjadi arena persaingan baru dalam industri *fashion* kulit lokal.

Tabel 1.2 Daftar Harga Produk Acapcop

No.	Jenis Produk	Rentang Harga (Rp)	Keterangan
1	<i>Handbag</i> (Tas Tangan) Kulit Sapi Asli	Rp 196.000 – Rp 640.000	Free grafir nama, pria & wanita
2	<i>Backpack</i> (Tas Ransel) Kulit Sapi Asli	Rp 891.000 – Rp 1.119.600	Free grafir nama, pria & wanita
3	<i>Top Handle Bag</i> Kulit Sapi Asli	Rp 380.000 – Rp 1.088.000	Free grafir nama, pria & wanita
4	Dompot (<i>Wallet</i>) Kulit Sapi Asli	Rp 145.000 – Rp 640.000	Free grafir nama, pria & wanita
5	Tas Selempang & Tas Bahu Kulit Sapi Asli	Rp 341.000 – Rp 990.000	Free grafir nama, pria & wanita
6	Tas Edisi Spesial (Logo Emas	Rp 25.000.000	1 unit, edisi

No.	Jenis Produk	Rentang Harga (Rp)	Keterangan
	5 gram)	(lelang)	terbatas eksklusif

Sumber: Data primer Acapcop (2026)

Dari sisi kondisi kinerja operasional, terdapat beberapa fenomena yang menjadi perhatian serius dan sekaligus menjadi dasar urgensi penelitian ini. Pertama, dari sisi kuantitas produksi, Acapcop menetapkan target sekitar 60 tas kulit setiap dua minggu, yang didistribusikan kepada pengrajin yang bekerja dari rumah. Dalam praktiknya, ketepatan waktu produksi menunjukkan hasil yang relatif baik, para pengrajin yang bekerja dengan sistem fleksibel justru seringkali menyelesaikan pesanan sebelum tenggat waktu yang ditetapkan. Hal ini merupakan indikator positif dari efektivitas sistem kerja fleksibel yang dirancang pemilik, yang memungkinkan pengrajin mengatur jam kerja sesuai kondisi pribadi tanpa mengorbankan produktivitas. Kapasitas ini, meskipun tergolong moderat jika dibandingkan dengan produksi massal, dipilih secara sadar oleh pemilik untuk menjaga standar kualitas *handmade* yang menjadi nilai jual utama Acapcop. Namun demikian, terdapat pertanyaan mendasar tentang apakah kapasitas ini cukup untuk mendukung pertumbuhan permintaan, terutama setelah pembukaan *offline store* dan ekspansi pasar internasional yang terus berkembang.

Kedua, dan ini merupakan permasalahan yang paling signifikan dalam konteks kinerja operasional Acapcop, adalah tingkat produk yang memerlukan perbaikan atau jahit ulang yang berkisar antara 5 hingga 10 persen dari total produksi per periode. Angka ini perlu dianalisis secara lebih mendalam sebelum dapat disimpulkan apakah merupakan angka toleransi yang wajar atau merupakan sinyal permasalahan yang serius. Dalam industri *fashion* kulit *handmade* secara umum, tingkat reject di bawah 5 persen biasanya dianggap sebagai batas toleransi yang dapat

diterima. Namun ketika angka tersebut mencapai 10 persen, terutama pada produk premium yang dikerjakan oleh pengrajin berpengalaman, hal ini menunjukkan adanya celah dalam sistem *quality control* yang perlu diatasi. Berdasarkan data dari pemilik, produk cacat dikategorikan menjadi dua: (1) cacat minor, yaitu produk dengan ketidaksempurnaan yang tidak tampak dari luar atau hanya berdampak kecil pada estetika produk ini dialihkan ke kategori penjualan *defect sale* dengan harga yang telah disesuaikan; dan (2) cacat mayor, yaitu produk dengan kerusakan yang tidak dapat diperbaiki seperti jahitan yang sudah menembus dan merusak permukaan kulit secara permanen produk ini langsung dieliminasi tanpa dijual demi menjaga integritas dan reputasi merek. Tingkat *reject* ini menjadi pertanyaan kunci dalam penelitian: apakah gaya kepemimpinan pemilik, terutama dalam hal pengawasan kualitas dan komunikasi standar produksi kepada pengrajin yang tersebar di berbagai lokasi, sudah cukup efektif untuk menekan angka *reject* ke tingkat yang optimal.

Ketiga, dari sisi kepuasan pelanggan, kondisi terkini menunjukkan gambaran yang positif. Tidak terdapat keluhan berarti terkait kualitas fisik produk di platform *marketplace* dalam satu bulan terakhir, dan tidak ada pembatalan pesanan maupun komplain dari pembeli luar negeri di tujuh negara atau lebih yang menjadi pasar ekspor Acapcop. Kondisi ini merupakan indikator kuat dari efektivitas pengendalian kualitas yang dilakukan, terutama mengingat standar kualitas yang dituntut oleh pembeli internasional umumnya lebih tinggi dibandingkan pembeli domestik. Keempat, dari sisi loyalitas karyawan, terdapat karyawan yang telah bergabung sejak awal perjalanan Acapcop dan masih bertahan hingga saat ini, menunjukkan semangat kerja yang meningkat seiring perkembangan *brand*, terutama setelah menyaksikan produk mereka berhasil menembus pasar mancanegara. Hal ini merupakan dampak positif dari pendekatan kepemimpinan pemilik yang inklusif dan menghargai kontribusi setiap anggota tim.

Di sisi lain, Acapcop masih menghadapi sejumlah tantangan pengelolaan sumber daya manusia yang memerlukan perhatian serius dan menjadi latar belakang pentingnya penelitian mengenai gaya kepemimpinan ini dilakukan. Pertama, kesulitan dalam menemukan dan mempertahankan pengrajin senior yang terampil merupakan tantangan yang berulang dan belum sepenuhnya terpecahkan. Pemilik mengakui bahwa proses rekrutmen pengrajin bersifat *trial and error*, dengan pengrajin yang keluar masuk hingga akhirnya terbentuk tim yang solid dan memiliki visi serta komitmen yang selaras dengan standar kualitas Acapcop. Kesulitan ini diperburuk oleh fakta bahwa pengrajin senior semakin langka karena regenerasi keterampilan kerajinan kulit tidak berjalan dengan baik, sementara pengrajin muda belum memiliki tingkat ketelitian dan pengalaman yang setara. Kedua, kompleksitas dalam memantau konsistensi standar kualitas *stitching* ketika pengrajin bekerja dari rumah masing-masing di lokasi yang berbeda-beda merupakan tantangan operasional yang inherent dalam sistem kerja yang diterapkan. Meskipun ada seorang leader produksi yang berperan sebagai koordinator, pengawasan langsung oleh pemilik tetap diperlukan dalam situasi tertentu. Ketiga, tekanan untuk senantiasa mempertahankan standar kualitas premium di tengah persaingan biaya produksi yang meningkat dan persaingan harga dari kompetitor menuntut kepemimpinan yang mampu memotivasi pengrajin untuk secara konsisten mengutamakan kualitas di atas kecepatan, bahkan ketika volume pesanan sedang meningkat.

Dalam menghadapi semua tantangan dan peluang di atas, pemilik Acapcop menerapkan pendekatan kepemimpinan yang khas dan secara organik mengintegrasikan berbagai unsur gaya kepemimpinan. Secara dominan, gaya kepemimpinan pemilik bersifat persuasif dan humanis: pemilik tidak menggunakan model komando satu arah, tidak pernah menerapkan potongan gaji sebagai sanksi atas kesalahan kerja, dan senantiasa mendahulukan dialog terbuka dalam menyelesaikan setiap permasalahan. Ketika ada produk *reject* dari seorang pengrajin, pemilik

mendekati pengrajin tersebut dengan teguran lisan yang konstruktif dan memberi ruang perbaikan hingga tiga kali sebelum mengambil keputusan untuk mencari pengrajin pengganti. Pendekatan ini mencerminkan filosofi kepemimpinan yang 'memanusiakan manusia,' sebuah prinsip yang dipegang teguh oleh pemilik sebagai fondasi hubungan kerja di Acapcop. Di sisi lain, terdapat dimensi transformasional yang kuat dalam kepemimpinan pemilik, yang tercermin dari visi jangka panjang yang ambisius dan inspiratif: menjadikan Acapcop sebagai ikon *fashion* kulit lokal yang mengharumkan nama Sidoarjo di kancah internasional, dengan mempertahankan ejaan Indonesia Acapcop, bahkan saat *brand* ini *go international*, sebagai ekspresi kebanggaan nasional. Pemilik juga memotivasi tim melalui gestur personal yang hangat, seperti mengirimkan makanan secara mendadak saat tim sedang bekerja keras, mengadakan makan bersama, dan memberikan motivasi verbal secara konsisten. Dalam sistem perencanaan kerja, pemilik menerapkan *planning* jangka tiga bulan yang dievaluasi setiap bulan bersama tim, mencerminkan pendekatan partisipatif yang melibatkan masukan dari lapangan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis.

Kondisi-kondisi yang telah dipaparkan di atas meliputi pertumbuhan bisnis yang signifikan, tantangan dalam pengelolaan kualitas produksi, kompleksitas pengelolaan SDM pengrajin rumahan, tekanan persaingan yang multidimensional, serta karakteristik kepemimpinan pemilik yang unik dan campuran secara bersama-sama menegaskan bahwa keberhasilan dan keberlangsungan Acapcop sangat ditentukan oleh efektivitas gaya kepemimpinan pemilik. Terdapat urgensi akademik yang kuat untuk memahami secara mendalam bagaimana gaya kepemimpinan pemilik Acapcop, yang merupakan kombinasi organik dari pendekatan persuasif dan transformasional, diterapkan dalam praktik sehari-hari, dan bagaimana gaya kepemimpinan tersebut membentuk kinerja karyawan dan pengrajin yang pada gilirannya berkontribusi pada keberlangsungan bisnis. Penelitian ini juga memiliki urgensi praktis yang tinggi, karena temuannya

dapat menjadi panduan bagi pemilik Acapcop dalam mengoptimalkan pendekatan kepemimpinannya, sekaligus menjadi referensi bagi pelaku usaha *fashion* kulit lokal lainnya yang menghadapi tantangan serupa dalam mengelola tim pengrajin dengan sistem kerja fleksibel di tengah tekanan persaingan pasar yang semakin intensif.

Pada penelitian ini mengenai gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan telah banyak dilakukan dalam literatur manajemen, namun terdapat beberapa celah yang belum terjawab secara memadai. Kajian oleh Warja & Setyaningrum (2025), Riyanti (2022), dan Syahputra & Anwar (2024) menggunakan pendekatan kuantitatif yang mengukur hubungan antarvariabel secara statistik. Meskipun pendekatan ini memberikan gambaran korelasional yang berguna, ia belum mampu menangkap dinamika kepemimpinan yang bersifat kontekstual, situasional, dan personal seperti bagaimana seorang pemilik usaha bernegosiasi antara standar kualitas dan hubungan emosional dengan pengrajin senior yang bekerja dari rumah, atau bagaimana visi internasional diterjemahkan ke dalam instruksi kerja sehari-hari di lapangan. Celah ini khususnya signifikan dalam konteks brand *fashion* kulit lokal dengan sistem kerja pengrajin rumahan yang memiliki karakteristik unik dan belum banyak diteliti secara kualitatif.

Penelitian ini mengisi celah tersebut melalui pendekatan studi kasus kualitatif yang memungkinkan eksplorasi mendalam dan kontekstual. Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada tiga aspek yang saling melengkapi. Pertama, dari sisi konteks: penelitian ini mengkaji *brand fashion* kulit lokal yang sedang dalam fase transformasi dari usaha berkembang menuju *brand* premium internasional sebuah fase kritis yang memiliki dinamika kepemimpinan tersendiri yang belum banyak terdokumentasi dalam literatur Indonesia. Kedua, dari sisi subjek kepemimpinan: penelitian ini berfokus pada kepemimpinan hibrida yang secara organik mengintegrasikan unsur persuasif dan transformasional dalam satu figur pemilik yang juga merupakan kreator *brand*, ibu dari

nama *brand*, dan visioner sosial sekaligus sebuah kombinasi peran yang kaya untuk dianalisis secara kualitatif. Ketiga, dari sisi indikator keberlangsungan bisnis: penelitian ini menggunakan ekspansi pasar internasional sebagai salah satu indikator keberlangsungan yang jarang dimasukkan dalam studi kepemimpinan pada konteks usaha lokal Indonesia, sehingga memberikan perspektif yang lebih kaya dan relevan dengan perkembangan lanskap bisnis global.

Penelitian ini berupaya mengeksplorasi dinamika gaya kepemimpinan pada usaha Acapcop melalui pendekatan studi kasus kualitatif. Oleh karena itu, penelitian ini disusun dengan judul "**Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Keberlangsungan Bisnis pada Acapcop sebagai *Brand Fashion Kulit Lokal di Sidoarjo***".

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dapat disusun sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemilik Acapcop?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan dan keberlangsungan bisnis pada Acapcop di Sidoarjo?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan yang diterapkan di Acapcop.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis keterkaitan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan dan keberlangsungan bisnis Acapcop.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam dua manfaat, yakni manfaat teoritis dan praktis, sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam pengembangan bidang manajemen sumber daya manusia yang menelaah gaya kepemimpinan serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dan keberlangsungan bisnis.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan masukan dalam proses pengambilan keputusan, terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia, yang berhubungan dengan penerapan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan menjaga keberlangsungan bisnis.