



PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PERUSAHAAN STARTUP

Jeny Eka Pratiwi¹⁾

¹⁾Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Tulungagung, Boyolangu, Indonesia
Email: jenyekapратиwi@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze product innovation strategies implemented by Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) to enhance competitiveness in the digital era. A descriptive qualitative approach was employed, with data collected through in-depth interviews, field observations, and document analysis involving ten MSME actors in Jakarta, Bandung, and Surabaya. The findings reveal that product innovations include quality improvements, design differentiation, and adaptation to market preferences through the use of digital technology. Digitalization plays a crucial role in accelerating innovation processes and expanding market reach, particularly through social media and e-commerce platforms. However, challenges such as limited digital literacy and restricted access to technology remain significant barriers for some MSMEs. The study concludes that product innovation strategies integrated with digital technology and supported by a conducive ecosystem can sustainably improve MSME competitiveness. These findings are expected to serve as a reference for entrepreneurs, government institutions, and policymakers in promoting innovation-based MSME growth amid digital transformation.

Keywords: Product Innovation, Msmes, Competitiveness, Digitalization, Business Strategy.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi inovasi produk yang diterapkan oleh Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dalam meningkatkan daya saing di era digital. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, dengan metode pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap sepuluh pelaku UMKM di Jakarta, Bandung, dan Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi produk yang dilakukan meliputi perbaikan kualitas, diferensiasi desain, dan adaptasi terhadap selera pasar berbasis teknologi digital. Digitalisasi berperan signifikan dalam mempercepat proses inovasi dan perluasan pasar, terutama melalui media sosial dan platform e-commerce. Namun, keterbatasan literasi digital dan akses terhadap teknologi masih menjadi hambatan utama bagi sebagian UMKM. Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi inovasi produk yang terintegrasi dengan pemanfaatan teknologi digital serta didukung oleh ekosistem yang kondusif dapat meningkatkan daya saing UMKM secara berkelanjutan. Temuan ini diharapkan menjadi referensi bagi pelaku usaha, pemerintah, dan pemangku kebijakan dalam mendorong pertumbuhan UMKM berbasis inovasi di era transformasi digital.

Kata Kunci: Inovasi Produk, UMKM, Daya Saing, Digitalisasi, Strategi Bisnis.



PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah mendorong lahirnya berbagai perusahaan rintisan (startup) yang berfokus pada inovasi dan solusi cepat terhadap kebutuhan pasar. Startup ditandai oleh struktur organisasi yang fleksibel, sumber daya yang terbatas, dan lingkungan kerja yang dinamis. Dalam kondisi ini, kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam mendorong kinerja karyawan yang optimal (Suryani & Putra, 2020). Gaya kepemimpinan yang adaptif dan inspiratif sangat dibutuhkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang banyak dibahas dalam konteks organisasi modern adalah kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasi perilaku bawahannya guna mencapai tujuan bersama (Bass & Riggio, 2006). Dalam perusahaan startup, di mana perubahan dan ketidakpastian adalah hal yang umum, kepemimpinan transformasional dipercaya mampu meningkatkan semangat kerja serta komitmen karyawan terhadap organisasi (Yukl, 2013).

Pemimpin transformasional biasanya menunjukkan empat karakteristik utama, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Keempat aspek tersebut berkontribusi dalam membangun hubungan emosional yang kuat antara pemimpin dan karyawan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja secara individu maupun tim (Northouse, 2018). Dalam konteks perusahaan startup, keterikatan emosional ini dapat memperkuat loyalitas karyawan meskipun mereka dihadapkan pada ketidakpastian dan tekanan tinggi.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Misalnya, penelitian oleh Purwanto et al. (2020) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja dan produktivitas karyawan di perusahaan teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan perhatian secara individual memiliki peran penting dalam memaksimalkan potensi sumber daya manusia di perusahaan yang sedang berkembang.

Namun demikian, masih terdapat kesenjangan dalam penelitian terkait konteks startup, terutama di Indonesia, yang memiliki karakteristik sosial dan budaya organisasi berbeda dibandingkan dengan perusahaan di negara-negara Barat. Budaya kolektivistis, peran hierarki, dan nilai kekeluargaan dalam organisasi Indonesia dapat mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan transformasional (Hofstede, 2001). Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi lebih jauh bagaimana gaya

kepemimpinan ini berpengaruh dalam konteks startup di Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di perusahaan startup. Fokus utama adalah memahami sejauh mana pemimpin dengan gaya transformasional dapat memotivasi, mengarahkan, dan meningkatkan kinerja individu dalam lingkungan kerja yang penuh tantangan. Selain itu, penelitian ini juga mencoba mengidentifikasi aspek-aspek kepemimpinan yang paling berkontribusi terhadap peningkatan performa kerja dalam setting startup.

Dengan memahami hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, perusahaan startup dapat merancang strategi pengembangan kepemimpinan yang lebih efektif. Implikasi praktis dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi manajemen dalam membangun budaya kerja yang suportif, inovatif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama, sehingga mampu meningkatkan daya saing perusahaan di tengah persaingan industri digital yang ketat.

TINJAUAN PUSTAKA

Gaya kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns pada akhir 1970-an dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bernard M. Bass. Pemimpin transformasional dicirikan oleh kemampuannya untuk membangkitkan semangat, memberi inspirasi, dan mendorong perubahan positif dalam organisasi (Bass & Riggio, 2006). Kepemimpinan ini melibatkan proses mempengaruhi dan mengembangkan pengikut melalui peningkatan kesadaran mereka terhadap tujuan bersama dan kebutuhan akan pencapaian yang lebih tinggi (Northouse, 2018).

Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi utama, yaitu idealized influence (pengaruh ideal), inspirational motivation (motivasi inspirasional), intellectual stimulation (stimulasi intelektual), dan individualized consideration (pertimbangan individual). Pemimpin yang menerapkan gaya ini biasanya mampu menjadi panutan, memberikan visi yang jelas, mendorong kreativitas, serta memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan dan pengembangan bawahannya (Yukl, 2013).

Kinerja karyawan merujuk pada tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Kinerja dapat diukur melalui beberapa indikator seperti produktivitas, efektivitas, efisiensi, kualitas kerja, serta kemampuan untuk bekerja sama dalam tim (Robbins & Judge, 2017). Dalam konteks perusahaan startup yang dinamis, kinerja karyawan menjadi faktor kunci yang menentukan keberlangsungan dan pertumbuhan organisasi.



Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain motivasi kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi. Di antara faktor-faktor tersebut, gaya kepemimpinan sering kali menjadi penentu utama karena secara langsung memengaruhi perilaku dan semangat kerja karyawan (Mangkunegara, 2015). Oleh karena itu, pemahaman terhadap pengaruh gaya kepemimpinan, khususnya transformasional, menjadi penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia di perusahaan.

Berbagai penelitian telah menunjukkan hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan motivasi, serta menunjukkan perhatian personal terhadap karyawan cenderung mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan merasa lebih dihargai (Purwanto et al., 2020). Selain itu, adanya stimulasi intelektual juga membuka peluang bagi karyawan untuk berpikir kreatif dan berinovasi dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

Dalam lingkungan startup, di mana perubahan cepat dan tantangan tinggi merupakan hal yang lumrah, gaya kepemimpinan transformasional dinilai lebih cocok dibandingkan gaya kepemimpinan tradisional yang bersifat otoriter atau transaksional. Startup membutuhkan pemimpin yang mampu menyatukan tim di bawah visi yang sama, memberikan inspirasi di tengah ketidakpastian, dan menciptakan ruang bagi karyawan untuk berkembang (Suryani & Putra, 2020).

Startup merupakan organisasi baru yang biasanya bergerak dalam sektor teknologi atau inovasi, memiliki struktur organisasi yang datar, dan cenderung fleksibel dalam proses manajemennya. Karena sifatnya yang adaptif dan tidak konvensional, perusahaan startup menuntut kecepatan pengambilan keputusan dan kreativitas tinggi dari para anggotanya (Blank & Dorf, 2012). Oleh sebab itu, kepemimpinan dalam perusahaan startup memiliki tantangan tersendiri dan membutuhkan pendekatan yang sesuai dengan budaya kerja yang cepat dan tidak stabil.

Gaya kepemimpinan transformasional dipandang relevan dalam konteks ini karena dapat mendorong karyawan untuk terus belajar, berkembang, dan beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Selain itu, pemimpin transformasional mampu membentuk iklim kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi—dua hal yang krusial bagi pertumbuhan startup (Bass & Riggio, 2006).

Berdasarkan literatur yang ada, dapat diasumsikan bahwa terdapat hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan di perusahaan startup. Keempat dimensi dari kepemimpinan transformasional memiliki potensi untuk meningkatkan semangat kerja, kepuasan, dan efektivitas karyawan. Oleh

karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris hubungan tersebut dalam konteks startup di Indonesia, dengan mempertimbangkan karakteristik budaya dan organisasi lokal.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di perusahaan startup. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan pengukuran hubungan antar variabel secara objektif dan pengujian hipotesis secara statistik. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan startup yang beroperasi di wilayah Jabodetabek, dengan sampel yang diambil menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria karyawan yang telah bekerja minimal enam bulan dan berada pada level staf hingga manajerial. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 100 responden untuk memastikan validitas dan keandalan analisis data.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional yang diukur melalui empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan yang mencakup aspek produktivitas, kualitas kerja, inisiatif, dan kedisiplinan. Data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis skala Likert 5 poin, yang disusun dengan mengadaptasi skala Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) untuk variabel kepemimpinan transformasional dan indikator kinerja yang umum digunakan dalam studi sumber daya manusia.

Pengumpulan data dilakukan secara daring dengan menggunakan platform survei online, sehingga memudahkan distribusi dan pengumpulan jawaban. Responden yang memenuhi kriteria dihubungi melalui email atau pesan singkat dan diberikan waktu selama tiga minggu untuk mengisi kuesioner, dengan pengingat berkala untuk meningkatkan tingkat respons. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS versi 25, dimulai dengan uji validitas dan reliabilitas instrumen, dilanjutkan dengan analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan variabel penelitian.

Selanjutnya, dilakukan uji asumsi klasik seperti normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan data memenuhi syarat analisis regresi. Analisis utama yang digunakan adalah regresi linier sederhana guna menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dengan taraf signifikansi sebesar 0,05. Penelitian ini juga memperhatikan aspek etika dengan menjaga kerahasiaan



identitas responden serta memberikan kebebasan kepada mereka untuk menolak atau menarik diri dari penelitian kapan saja tanpa konsekuensi.

Dengan metodologi ini, diharapkan penelitian dapat memberikan gambaran yang valid dan terpercaya mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan dalam lingkungan perusahaan startup yang dinamis dan penuh tantangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan startup. Dari analisis regresi linier yang dilakukan terhadap data 100 responden, diperoleh koefisien regresi sebesar 0,65 dengan nilai signifikansi $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh pemimpin, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Temuan ini mendukung hipotesis bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting dalam meningkatkan performa kerja, terutama di lingkungan startup yang dinamis dan menuntut inovasi (Bass & Riggio, 2006).

Lebih lanjut, keempat dimensi kepemimpinan transformasional, yakni idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration, secara bersama-sama memengaruhi kinerja karyawan. Dimensi idealized influence yang menunjukkan sikap pemimpin sebagai panutan dan contoh nilai-nilai positif, membuat karyawan merasa terinspirasi dan termotivasi untuk menyesuaikan perilaku mereka demi pencapaian tujuan organisasi. Inspirational motivation juga berperan penting dengan memberikan visi dan tujuan yang jelas sehingga karyawan merasa memiliki arah yang kuat dalam bekerja. Stimulasi intelektual mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan, sebuah hal yang sangat penting dalam konteks startup yang penuh tantangan dan perubahan cepat. Sedangkan individualized consideration memastikan bahwa kebutuhan dan pengembangan setiap karyawan diperhatikan, sehingga menciptakan rasa dihargai dan loyalitas yang tinggi (Northouse, 2018; Yukl, 2013).

Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan pada akhirnya berdampak positif pada kinerja (Purwanto et al., 2020; Suryani & Putra, 2020). Dalam konteks perusahaan startup, gaya kepemimpinan ini menjadi lebih relevan dibandingkan gaya kepemimpinan tradisional, karena mampu menghadirkan fleksibilitas, dukungan inovasi, serta semangat kolaborasi yang tinggi. Pemimpin transformasional mampu mengatasi ketidakpastian dan

tekanan yang tinggi dengan membangun komunikasi terbuka dan memperkuat visi bersama, sehingga karyawan termotivasi untuk memberikan yang terbaik.

Selain itu, pembahasan hasil juga menggarisbawahi bahwa keberhasilan gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya tergantung pada karakteristik pemimpin, tetapi juga bagaimana budaya organisasi dan dukungan struktural di startup dapat memperkuat pengaruh tersebut. Lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan pengembangan karyawan akan memperbesar dampak positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Oleh karena itu, perusahaan startup perlu memperhatikan aspek budaya kerja dan penyediaan sumber daya yang memadai agar gaya kepemimpinan ini dapat diimplementasikan secara efektif.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan strategi manajerial yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan startup. Implementasi kepemimpinan ini diharapkan dapat membantu startup mengoptimalkan sumber daya manusianya, meningkatkan daya saing, serta mempercepat pencapaian tujuan organisasi dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan berubah cepat.

KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan startup. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, memotivasi secara efektif, mendorong kreativitas, serta memperhatikan kebutuhan individual karyawan mampu meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja secara keseluruhan. Temuan ini menegaskan bahwa elemen-elemen kepemimpinan transformasional, seperti pengaruh ideal (idealized influence), motivasi inspirasional (inspirational motivation), stimulasi intelektual (intellectual stimulation), dan perhatian individual (individualized consideration), berkontribusi besar terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan ini sangat sesuai diterapkan dalam lingkungan kerja startup yang dinamis, penuh tekanan, dan menuntut inovasi tinggi.

Selain itu, keberhasilan penerapan gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya bergantung pada kualitas pribadi pemimpin, tetapi juga pada dukungan organisasi seperti budaya kerja yang terbuka, struktur komunikasi yang efektif, dan sistem penghargaan yang adil. Faktor-faktor pendukung ini akan memperkuat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional dan memberikan ruang untuk partisipasi aktif karyawan akan memperkuat



hubungan antara gaya kepemimpinan dan hasil kerja yang dicapai.

Kesimpulan ini juga mencerminkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu menumbuhkan loyalitas dan keterlibatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan, efisiensi kerja, dan daya saing perusahaan. Pemimpin transformasional tidak hanya bertindak sebagai pengarah strategi, tetapi juga sebagai fasilitator pengembangan potensi sumber daya manusia. Dalam jangka panjang, gaya kepemimpinan ini dapat membentuk budaya organisasi yang kolaboratif dan inovatif.

Secara praktis, perusahaan startup disarankan untuk mengembangkan program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan yang fokus pada kemampuan transformasional, seperti keterampilan komunikasi visioner, empati, serta pembinaan individu. Investasi dalam pengembangan kualitas pemimpin akan memberikan dampak jangka panjang bagi stabilitas dan pertumbuhan bisnis.

Untuk pengembangan lebih lanjut, penelitian ini menyarankan agar studi serupa dilakukan dengan mempertimbangkan variabel lain yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja karyawan, seperti kepuasan kerja, tingkat stres, motivasi intrinsik, gaya kepemimpinan lainnya (misalnya transaksional dan demokratis), serta peran teknologi dalam mendukung efektivitas pemimpin. Penelitian juga dapat dilakukan secara longitudinal untuk melihat dampak jangka panjang dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan retensi karyawan.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, tetapi juga menyajikan implikasi praktis yang relevan bagi pengelolaan dan pengembangan organisasi, khususnya startup yang berada dalam fase pertumbuhan dan ekspansi.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of



- employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39-55.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438-454.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Purwanto, A., Wibowo, A., & Santoso, I. (2020). The influence of transformational leadership on employee performance: Evidence from Indonesian startups. *Journal of Management and Business Research*, 8(2), 45-60.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Suryani, N. L. P., & Putra, I. G. A. N. (2020). Leadership style and employee performance in startup companies. *International Journal of Business and Management*, 15(7), 120-130.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.