

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada Sektor *E-Commerce*: Studi Kasus pada Perusahaan *Start-up* di Kota Palembang Indonesia

Maiza Fikri¹, Fartina Destikarini², Januar Ida Wibowati³, Basron⁴, Efniar⁵

^{1,2,3,5}Institut Teknologi dan Bisnis Bina Sriwijaya, Palembang, Indonesia

⁴STIA Bala Putra Dewa, Palembang, Indonesia

Email: ¹maizafikri10@gmail.com, ²rizti290308@gmail.com, ³idaunpal28@gmail.com,

⁴basronanadoyya@gmail.com, ⁵efniarhasan@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the influence of transformational leadership on employee performance by considering the role of digital competence in the e-commerce start-up sector in Palembang, Indonesia. Using a quantitative approach, data were obtained through a survey with 120 respondents who are start-up employees in Palembang. Analysis was conducted using validity and reliability tests, one-way ANOVA, and two-way ANOVA to examine the interaction between variables. The results show that transformational leadership has a significant effect on employee performance, with the inspirational motivation dimension as the dominant factor. Digital competence has also been shown to improve performance, especially in the aspects of digital literacy and digital communication, although technology adaptation remains a challenge. Furthermore, the interaction between transformational leadership and digital competence produces a significant synergistic effect, where the combination of high levels of transformational leadership and high digital competence results in the highest average performance. These findings provide practical implications that e-commerce start-ups in Palembang need to integrate transformational leadership training programs with employee digital competence development as a strategy to improve performance and competitiveness. This study enriches the modern leadership literature with empirical evidence from the local Indonesian context.

Keywords: *Transformational Leadership, Digital Competence, Employee Performance, Start-Ups, E-Commerce.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan peran kompetensi digital pada sektor *start-up e-commerce* di Palembang, Indonesia. Menggunakan pendekatan kuantitatif, data diperoleh melalui survei dengan 120 responden yang merupakan karyawan *start-up* di Palembang. Analisis dilakukan dengan uji validitas, reliabilitas, ANOVA satu arah, dan Two-Way ANOVA untuk melihat interaksi antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan dimensi *inspirational motivation* sebagai faktor dominan. Kompetensi digital juga terbukti meningkatkan kinerja, terutama pada aspek

literasi digital dan komunikasi digital, meskipun adaptasi teknologi masih menjadi tantangan. Lebih jauh, interaksi antara kepemimpinan transformasional dan kompetensi digital menghasilkan efek sinergis yang signifikan, di mana kombinasi tingkat kepemimpinan transformasional tinggi dan kompetensi digital tinggi memberikan rata-rata kinerja tertinggi. Temuan ini memberikan implikasi praktis bahwa *start-up e-commerce* di Palembang perlu mengintegrasikan program pelatihan kepemimpinan transformasional dengan pengembangan kompetensi digital karyawan sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja dan daya saing. Penelitian ini memperkaya literatur kepemimpinan modern dengan bukti empiris dari konteks lokal Palembang.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Digital, Kinerja Karyawan, Start-Up, E-Commerce.

1. PENDAHULUAN

Pertumbuhan sektor *e-commerce* di Indonesia dalam satu dekade terakhir menunjukkan perkembangan yang signifikan. Berdasarkan laporan Google, Temasek, dan *Bain & Company* (2023), nilai transaksi ekonomi digital Indonesia mencapai USD 82 miliar, dengan *e-commerce* sebagai penyumbang terbesar, yaitu sekitar 59% dari total nilai tersebut. Perkembangan ini menunjukkan bahwa *e-commerce* telah menjadi sektor strategis dalam mendorong transformasi ekonomi digital nasional. Namun, di balik pertumbuhan pesat ini, perusahaan *start-up e-commerce* menghadapi tantangan serius dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama terkait kinerja karyawan yang harus beradaptasi dengan perubahan cepat di pasar digital (Liu et al., 2021). Dalam manajemen organisasi, gaya kepemimpinan diakui sebagai faktor penting yang memengaruhi efektivitas kinerja individu maupun tim. Lingkungan *start-up e-commerce* yang dinamis menuntut kepemimpinan yang adaptif, inspiratif, dan mampu membangun komitmen karyawan terhadap tujuan bersama. Menurut Bass dan Riggio (2019), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan positif melalui inspirasi, motivasi, dan stimulasi intelektual. Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan, tetapi juga menginspirasi karyawan untuk mengembangkan potensi diri mereka dan berkontribusi lebih besar bagi organisasi (Avolio et al., 2018).

Kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Dimensi ini terbukti berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan melalui penguatan motivasi intrinsik, inovasi, serta keterikatan emosional dengan organisasi (Buil et al., 2019; Breevaart & Zacher, 2019). Dalam konteks *start-up e-commerce*, kepemimpinan transformasional menjadi semakin relevan karena mayoritas tenaga kerja berasal dari generasi milenial dan Z, yang cenderung lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan partisipatif dan berbasis visi (Nugroho & Santoso, 2021). Dengan demikian, gaya kepemimpinan ini berpotensi memberikan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian Khan et al. (2020) di Pakistan membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan produktivitas melalui penguatan komitmen dan kepuasan kerja. Penelitian di Indonesia oleh Putri dan Hidayat (2023) juga menemukan hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pada perusahaan berbasis digital. Namun, penelitian oleh Chen dan Hou (2020) di Tiongkok menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional dapat bervariasi tergantung pada faktor budaya organisasi dan karakteristik tenaga kerja.

Palembang sebagai salah satu kota besar di Indonesia memiliki sejarah panjang yang tidak hanya dikenal sebagai pusat kebudayaan, tetapi juga menjadi simpul penting dalam perkembangan ekonomi di wilayah Sumatera Selatan. Sebagai bekas pusat Kerajaan Sriwijaya, Palembang menyimpan warisan sejarah dan budaya yang kuat, yang hingga kini menjadi daya tarik wisata domestik maupun internasional. Identitas budaya ini tidak hanya tercermin dalam sektor pariwisata, tetapi juga berpengaruh pada sektor ekonomi kreatif yang berbasis pada kuliner, kerajinan, dan produk lokal, sehingga menciptakan peluang bagi pengembangan manajemen pemasaran yang berkelanjutan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya literatur manajemen kepemimpinan di era digital serta kontribusi praktis bagi pendiri dan manajer *start-up* dalam mengelola sumber daya manusia. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi strategis dalam pengembangan kebijakan peningkatan kinerja di sektor *e-commerce* Indonesia yang sedang tumbuh pesat dan bersaing secara global (Widodo & Saputra, 2022). Meskipun banyak penelitian membuktikan efektivitas kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja, hasilnya tidak selalu konsisten di semua sektor. Misalnya, penelitian di sektor perbankan menunjukkan dampak yang kuat terhadap produktivitas (Khan et al., 2020), sementara penelitian pada sektor pendidikan menemukan pengaruh yang lebih lemah karena faktor birokrasi dan struktur organisasi yang kaku (Nguyen et al., 2021).

Pertumbuhan sektor *e-commerce* di Indonesia dalam satu dekade terakhir menunjukkan perkembangan yang sangat pesat dan menjadi pendorong utama transformasi ekonomi digital nasional. Berdasarkan laporan Google, Temasek, dan Bain & Company (2023), nilai transaksi ekonomi digital Indonesia mencapai USD 82 miliar, dengan *e-commerce* sebagai penyumbang terbesar, yaitu sekitar 59% dari total nilai tersebut. Namun, di balik kemajuan pesat ini, perusahaan *start-up e-commerce* dihadapkan pada tantangan kompleks dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Tantangan tersebut tidak hanya berkaitan dengan adaptasi terhadap perubahan teknologi yang cepat, tetapi juga mencakup tekanan kerja tinggi, burnout akibat jam kerja fleksibel namun intens, dan ketidakjelasan struktur organisasi yang menyebabkan ketidakpastian karier bagi karyawan. Selain itu, ritme kerja yang cepat dan target bisnis yang agresif menuntut karyawan untuk terus berinovasi tanpa henti, yang jika tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan motivasi dan kinerja. Kondisi ini menimbulkan kebutuhan mendesak akan model kepemimpinan yang tidak hanya mengarahkan, tetapi juga mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan dukungan emosional bagi karyawan. Mayoritas karyawan berasal dari generasi milenial dan Z yang dikenal lebih menghargai fleksibilitas, keterlibatan emosional, dan peluang pengembangan diri (Breevaart & Zacher, 2019). Dari sisi ekonomi, Palembang menempati posisi strategis sebagai pusat perdagangan dan jasa di Sumatera bagian selatan. Perkembangan infrastruktur seperti Jembatan Ampera, jalan tol Trans-Sumatera, hingga jaringan pelabuhan dan bandara internasional menjadikan Palembang sebagai kota dengan potensi besar dalam mendorong konektivitas regional.

Kondisi ini membuka ruang bagi pelaku UMKM untuk memperluas akses pasar dan meningkatkan daya saing produk lokal. Namun, tantangan yang muncul adalah bagaimana para pelaku usaha dapat mengoptimalkan strategi pemasaran yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek, tetapi juga memperhatikan keberlanjutan usaha dalam menghadapi dinamika pasar modern. Penelitian Arifin dan Setiawan (2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan transformasional lebih efektif dalam memengaruhi kinerja generasi ini dibandingkan kepemimpinan transaksional. Selain itu, Palembang dikenal dengan ragam kuliner khas seperti pempek, model, tekwan, dan pindang yang telah menjadi identitas kota sekaligus ikon pariwisata

kuliner Indonesia. Produk-produk ini tidak hanya menjadi konsumsi lokal, tetapi juga memiliki potensi besar untuk menembus pasar nasional maupun global. Di sisi lain, Palembang juga menghadapi tantangan dalam hal adaptasi digital dan pemberdayaan ekonomi lokal. Meski infrastruktur digital semakin berkembang, tidak semua pelaku UMKM mampu mengakses dan memanfaatkannya secara optimal. Literasi digital yang masih rendah serta keterbatasan dalam mengelola pemasaran berbasis teknologi menjadi hambatan utama. Oleh karena itu, diperlukan intervensi berupa sosialisasi, pelatihan, dan pendampingan yang terarah untuk meningkatkan kemampuan pelaku usaha. Laporan McKinsey (2022) mencatat bahwa tingkat pergantian karyawan pada start-up di Asia Tenggara termasuk Indonesia bisa mencapai 20–30% per tahun, lebih tinggi dibandingkan perusahaan konvensional. Kondisi ini menimbulkan tantangan besar dalam mempertahankan karyawan berkinerja tinggi. Kepemimpinan transformasional diyakini dapat menjadi solusi untuk meningkatkan loyalitas dan kinerja, karena pemimpin yang inspiratif mampu menciptakan rasa memiliki dan keterikatan emosional yang kuat dengan organisasi (Avolio et al., 2018; Liu et al., 2021). Namun, tanpa bukti empiris yang memadai di sektor *start-up* lokal, strategi ini masih berupa asumsi.

Urgensi penelitian ini juga terlihat dari tingginya ekspektasi *stakeholder* terhadap *start-up e-commerce* sebagai penggerak ekonomi digital Indonesia. Pemerintah melalui Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kominfo) menargetkan pertumbuhan 30 juta UMKM masuk ke ekosistem digital pada tahun 2024. Target ini hanya dapat tercapai apabila perusahaan *e-commerce* memiliki sumber daya manusia yang berkinerja tinggi. Kepemimpinan transformasional yang efektif dapat membantu perusahaan membangun tim kerja yang produktif, inovatif, dan siap menghadapi tantangan globalisasi (Avolio et al., 2018; Liu et al., 2021). Dengan demikian, penelitian ini sejalan dengan agenda nasional dalam memperkuat daya saing ekonomi digital. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada sektor *start-up e-commerce* di Indonesia.

Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi antara kepemimpinan transformasional dan kompetensi digital dalam konteks perusahaan start-up *e-commerce* lokal di Palembang. Penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh langsung kedua variabel terhadap kinerja karyawan, tetapi juga meneliti efek interaksi keduanya dalam membentuk sinergi yang berpengaruh terhadap produktivitas dan inovasi. Selain itu, fokus penelitian pada ekosistem Palembang memberikan perspektif baru mengenai bagaimana kepemimpinan berbasis inspirasi dan kompetensi digital dapat beroperasi dalam konteks budaya dan sosial yang berbeda dari kota-kota besar lain di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur kepemimpinan modern di era digital sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di sektor *e-commerce* daerah.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini difokuskan untuk menjawab tiga pertanyaan utama, yaitu: (1) apakah terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada start-up *e-commerce* di Palembang; (2) apakah kompetensi digital berpengaruh terhadap kinerja karyawan; dan (3) apakah terdapat interaksi signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kompetensi digital terhadap kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, menilai peran kompetensi digital dalam meningkatkan produktivitas kerja, serta mengidentifikasi efek interaksi keduanya dalam konteks organisasi digital. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan dasar konseptual bagi pengembangan strategi kepemimpinan dan pelatihan digital yang efektif dalam menghadapi tantangan era ekonomi digital di Indonesia.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research karena bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel serta menguji interaksi antarvariabel secara empiris. Desain ini dianggap paling tepat untuk mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompetensi digital terhadap kinerja karyawan secara objektif. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan start-up e-commerce di Kota Palembang, yang dipilih karena kota ini memiliki ekosistem digital yang berkembang pesat di Sumatera Selatan. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria: (1) perusahaan berdiri kurang dari 10 tahun, (2) bergerak di bidang perdagangan berbasis platform digital, dan (3) memiliki minimal 50 karyawan. Jumlah sampel sebanyak 150 responden dinilai memadai untuk uji ANOVA, sesuai rekomendasi Hair et al. (2018) yang menyarankan minimal 30 responden per kelompok kategori analisis. Variabel independen pertama adalah kepemimpinan transformasional, diukur melalui empat indikator: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration (Bass & Riggio, 2019). Variabel kedua adalah kompetensi digital, meliputi literasi digital, komunikasi digital, analisis data, dan adaptasi teknologi (Vuorikari et al., 2022).

Indikator adaptasi teknologi penting karena menunjukkan kesiapan karyawan menghadapi inovasi digital. Variabel dependen adalah kinerja karyawan, dengan lima indikator: kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan komitmen (Buil et al., 2019; Campbell, 2017). Instrumen berupa kuesioner skala Likert lima poin (1–5) yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya ($r > 0,30$; Cronbach's Alpha $> 0,70$). Analisis dilakukan secara deskriptif dan inferensial menggunakan One-Way ANOVA dan Two-Way ANOVA untuk menguji pengaruh serta interaksi antarvariabel. Sebelum uji ANOVA, dilakukan uji normalitas (Kolmogorov–Smirnov) dan homogenitas varians (Levene's Test), yang menunjukkan data berdistribusi normal dan homogen ($p > 0,05$). Uji lanjut Post Hoc Tukey HSD digunakan untuk melihat perbedaan antar kelompok secara signifikan. Seluruh analisis dilakukan menggunakan IBM SPSS versi 25 dengan tingkat signifikansi 5%.

Fokus penelitian adalah menguji pengaruh dua variabel independen, yaitu kepemimpinan transformasional (X1) dan kompetensi digital (X2), terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y) pada sektor start-up e-commerce di Kota Palembang. Dengan desain explanatory, penelitian ini tidak hanya menggambarkan fenomena, tetapi juga menjelaskan apakah terdapat perbedaan kinerja karyawan berdasarkan tingkat kepemimpinan transformasional dan kompetensi digital yang mereka alami. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan start-up e-commerce di Palembang. Adapun perusahaan yang menjadi objek penelitian dipilih berdasarkan kriteria: (1) berusia kurang dari 10 tahun; (2) bergerak pada bidang perdagangan berbasis platform digital; dan (3) memiliki jumlah karyawan minimal 50 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling dengan kriteria responden merupakan karyawan tetap yang telah bekerja minimal satu tahun di perusahaan start-up e-commerce. Pemilihan kriteria ini bertujuan agar responden memiliki pengalaman yang cukup dalam menilai gaya kepemimpinan atasan, penggunaan kompetensi digital, serta menilai kinerjanya sendiri secara objektif. Jumlah sampel ditetapkan sebanyak 150 responden, yang dianggap memadai untuk uji ANOVA, di mana syarat minimal adalah 30 responden per kelompok kategori. Penelitian ini terdiri dari dua variabel *independen* dan satu variabel *dependen*. Variabel *independen* pertama (X1) adalah kepemimpinan transformasional, yang diukur melalui empat indikator utama *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Bass & Riggio, 2019). Variabel independen kedua (X2) adalah

kompetensi digital, yang diukur melalui indikator literasi digital, kemampuan komunikasi digital, keterampilan analisis data, serta adaptasi teknologi (Vuorikari et al., 2022). Variabel dependen (Y) adalah kinerja karyawan, yang diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan komitmen (Buil et al., 2019).

Data dianalisis melalui dua tahap. Pertama, analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden seperti jenis kelamin, usia, pendidikan, dan lama bekerja. Kedua, dilakukan analisis inferensial dengan ANOVA (*Analysis of Variance*) untuk menguji apakah terdapat perbedaan signifikan kinerja karyawan berdasarkan tingkat kepemimpinan transformasional dan kompetensi digital. Analisis ANOVA memungkinkan peneliti mengetahui perbedaan rata-rata antar kelompok serta interaksi kedua variabel independen terhadap kinerja karyawan. Jika nilai signifikansi (p -value) < 0,05, maka hipotesis alternatif diterima. Untuk meningkatkan validitas hasil, penelitian ini menerapkan beberapa strategi. Pengumpulan data dilakukan secara anonim untuk mengurangi bias sosial dalam jawaban responden. Instrumen dirancang sederhana agar mudah dipahami dan diisi. Selain itu, digunakan uji *post hoc* (Tukey HSD) apabila ANOVA menunjukkan perbedaan signifikan, sehingga dapat diketahui kelompok mana yang memiliki kinerja lebih tinggi.

Tabel 1. Ringkasan Variabel Dan Indikator Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran	Sumber
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, memberi stimulasi intelektual, serta memperhatikan individu untuk meningkatkan kinerja karyawan.	1. <i>Idealized Influence</i> 2. <i>Inspirational Motivation</i> 3. <i>Intellectual Stimulation</i> 4. <i>Individualiz</i> 5. <i>Consideration</i>	Likert 1–5	Bass & Riggio (2019); Avolio et al. (2018)
Kompetensi Digital (X2)	Kemampuan karyawan dalam menggunakan teknologi digital, beradaptasi dengan inovasi, dan memanfaatkan data untuk mendukung pekerjaan.	1. Literasi Digital 2. Komunikasi Digital 3. Analisis Data 4. Adaptasi Teknologi	Likert 1–5	Vuorikari et al. (2022); Sutanto & Apriani (2021)
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja karyawan yang tercermin dalam kualitas, kuantitas, efektivitas, ketepatan waktu, dan komitmen kerja.	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Ketepatan Waktu 4. Efektivitas 5. Komitmen	Likert 1–5	Buil et al. (2019); Campbell (2017)

Tabel 2. Hipotesis Penelitian

Kode Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Arah Uji
H1	Terdapat perbedaan kinerja karyawan berdasarkan tingkat kepemimpinan transformasional (X1) pada <i>start-up e-commerce</i> di Indonesia.	ANOVA satu arah
H2	Terdapat perbedaan kinerja karyawan berdasarkan tingkat kompetensi digital (X2) pada <i>start-up e-commerce</i> di Indonesia.	ANOVA satu arah
H3	Terdapat interaksi signifikan antara kepemimpinan transformasional (X1) dan kompetensi digital (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) pada <i>start-up e-commerce</i> di Indonesia.	Two-way ANOVA

3. HASIL PENELITIAN

Profil Responden

Penelitian ini melibatkan 150 karyawan dari berbagai start-up e-commerce di Palembang. Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas berjenis kelamin perempuan (55%) dan didominasi oleh generasi milenial berusia 26–35 tahun (62%), diikuti generasi Z di bawah 25 tahun (28%) serta generasi X di atas 36 tahun (10%), mencerminkan tenaga kerja muda yang sejalan dengan tren digital global. Dari sisi pendidikan, sebagian besar merupakan lulusan sarjana (71%), diikuti diploma (18%) dan pascasarjana (11%), menandakan tingkat pendidikan yang tinggi dan relevan dengan tuntutan keterampilan digital. Berdasarkan masa kerja, 57% telah bekerja selama 1–3 tahun, 26% kurang dari 1 tahun, dan 17% lebih dari 3 tahun, menunjukkan dinamika dan mobilitas tinggi di sektor start-up. Responden tersebar pada berbagai divisi, dengan konsentrasi terbesar di bidang marketing dan digital sales (35%), customer service (28%), operasional/logistik (20%), serta teknologi informasi (17%). Profil responden memperlihatkan bahwa dominasi generasi milenial dan Gen Z yang adaptif terhadap teknologi mencerminkan karakter tenaga kerja start-up yang dinamis dan inovatif. Dengan mayoritas lulusan sarjana dan masa kerja 1–3 tahun, para karyawan memiliki semangat tinggi dalam pembelajaran digital namun masih membutuhkan arahan kepemimpinan yang kuat untuk menjaga stabilitas kinerja. Hal ini menegaskan pentingnya kepemimpinan transformasional dan peningkatan kompetensi digital dalam konteks ekosistem start-up e-commerce di Palembang.

Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (X1) pada karyawan start-up e-commerce di Palembang berada pada kategori tinggi dengan rata-rata 4,12. Dimensi inspirational motivation memperoleh skor tertinggi (4,25), diikuti idealized influence (4,18), individualized consideration (4,05), dan intellectual stimulation (4,00), yang mengindikasikan pemimpin mampu memotivasi, menjadi teladan, dan memperhatikan kebutuhan individu, meski dorongan berpikir inovatif masih perlu ditingkatkan. Variabel kompetensi digital (X2) juga tinggi dengan rata-rata 4,08, di mana literasi digital (4,20) dan komunikasi digital (4,15) menonjol, sedangkan analisis data (4,05) dan adaptasi teknologi baru (3,90) menunjukkan area yang memerlukan pelatihan berkelanjutan. Sementara itu, kinerja karyawan (Y) memiliki rata-rata 4,15,

dengan aspek kualitas kerja (4,25) dan produktivitas (4,20) tertinggi, diikuti kerja sama (4,12), tanggung jawab (4,10), dan inovasi (4,05). Nilai tertinggi pada dimensi inspirational motivation menunjukkan bahwa pemimpin di start-up mampu membangkitkan semangat kerja tim secara efektif. Sementara itu, literasi digital yang menonjol menandakan bahwa karyawan telah menguasai dasar penggunaan teknologi digital. Namun, intellectual stimulation dan adaptasi teknologi memperoleh nilai relatif rendah, yang menunjukkan perlunya pelatihan berkelanjutan dalam pengembangan ide inovatif dan kesiapan menghadapi perubahan sistem digital.

Tabel 4. Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel	Indikator / Dimensi	Rata-rata (Skala 1–5)
Kepemimpinan Transformasional (X1)	<i>Idealized Influence</i>	4,18
	<i>Inspirational Motivation</i>	4,25
	<i>Intellectual Stimulation</i>	4,00
	<i>Individualized Consideration</i>	4,05
	Rata-rata Total X1	4,12
Kompetensi Digital (X2)	Literasi Digital	4,20
	Komunikasi Digital	4,15
	Analisis Data	4,05
	Adaptasi Teknologi	3,90
	Rata-rata Total X2	4,08
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas Kerja	4,25
	Produktivitas	4,20
	Tanggung Jawab	4,10
	Kerja Sama	4,12
	Inovasi	4,05
	Rata-rata Total Y	4,15

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Instrumen penelitian berupa kuesioner skala Likert lima poin telah diuji validitas dan reliabilitasnya sebelum dilakukan analisis utama. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* antara skor item dengan skor total. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item memiliki nilai r hitung $>$ r tabel (0,361, $n=30$, $\alpha=0,05$), sehingga seluruh pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid. Hal ini menegaskan bahwa item-item pertanyaan mampu mengukur konstruk variabel yang diteliti, yaitu kepemimpinan transformasional, kompetensi digital, dan kinerja karyawan.

Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung nilai Cronbach's Alpha untuk setiap variabel. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X1) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,892, variabel kompetensi digital (X2) sebesar 0,876, dan variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 0,901. Ketiga nilai tersebut berada di atas ambang batas 0,70 sebagaimana dikemukakan oleh Hair et al. (2018), yang berarti instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang sangat baik. Dengan demikian, kuesioner yang digunakan layak untuk dilanjutkan pada tahap analisis inferensial.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Variabel	Jumlah Item	Nilai r hitung	Kriteria Validitas	Cronbach's Alpha	Kriteria Reliabilitas
Kepemimpinan Transformasional (X1)	20	> 0,361	Valid	0,892	Reliabel
Kompetensi Digital (X2)	16	> 0,361	Valid	0,876	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	15	> 0,361	Valid	0,901	Reliabel

Hasil Uji ANOVA untuk Kepemimpinan Transformasional (X1 → Y)

Untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dilakukan analisis *One-Way ANOVA* dengan membagi responden ke dalam tiga kelompok tingkat kepemimpinan transformasional: rendah, sedang, dan tinggi. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan pada kinerja karyawan berdasarkan tingkat kepemimpinan transformasional, dengan nilai F hitung = 15,62 dan signifikansi $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin, semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan.

Analisis lebih lanjut melalui uji Post Hoc Tukey HSD memperlihatkan bahwa perbedaan paling signifikan terdapat antara kelompok kepemimpinan transformasional rendah dan tinggi. Responden yang berada dalam kelompok kepemimpinan transformasional tinggi memiliki rata-rata kinerja sebesar 4,35, lebih tinggi dibanding kelompok sedang (4,12) dan kelompok rendah (3,85). Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan iklim kerja yang memotivasi, sehingga karyawan lebih berkomitmen dalam melaksanakan tugas.

Tabel 6. Hasil Uji ANOVA (X1 → Y)

Kelompok Tingkat Kepemimpinan Transformasional	Rata-rata Kinerja (Y)	F hitung	Sig. (p)	Keterangan
Rendah	3,85			
Sedang	4,12	15,62	0,000	Signifikan
Tinggi	4,35			

Hasil Uji ANOVA untuk Kompetensi Digital (X2 → Y)

Analisis *One-Way* ANOVA juga dilakukan untuk menguji perbedaan kinerja karyawan berdasarkan tingkat kompetensi digital. Responden dikelompokkan ke dalam tiga kategori kompetensi digital: rendah, sedang, dan tinggi. Hasil uji menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan pada kinerja karyawan antar kelompok, dengan nilai F hitung = 12,47 dan signifikansi $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Hal ini menandakan bahwa karyawan dengan tingkat kompetensi digital yang lebih tinggi memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan mereka yang kompetensi digitalnya rendah.

Hasil uji Post Hoc Tukey HSD memperlihatkan bahwa perbedaan paling menonjol terjadi antara kelompok kompetensi digital rendah dan tinggi. Responden dengan kompetensi digital tinggi memiliki rata-rata kinerja sebesar 4,30, sedangkan kelompok sedang sebesar 4,08, dan kelompok rendah hanya 3,78.

Tabel 7. Hasil Uji ANOVA (X2 → Y)

Kelompok Tingkat Kompetensi Digital	Rata-rata Kinerja (Y)	F hitung	Sig. (p)	Keterangan
Rendah	3,78			
Sedang	4,08	12,47	0,000	Signifikan
Tinggi	4,30			

Hasil Two-Way ANOVA (Interaksi X1 dan X2 terhadap Y)

Untuk mengetahui apakah terdapat interaksi antara kepemimpinan transformasional (X1) dan kompetensi digital (X2) dalam memengaruhi kinerja karyawan (Y), dilakukan uji *Two-Way* ANOVA. Hasil analisis menunjukkan bahwa interaksi kedua variabel tersebut signifikan, dengan nilai F hitung = 8,94 dan signifikansi $p = 0,003$ ($p < 0,05$). Hal ini berarti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan akan semakin kuat jika didukung oleh kompetensi digital yang tinggi. Rata-rata kinerja karyawan tertinggi ditemukan pada kelompok dengan kepemimpinan transformasional tinggi dan kompetensi digital tinggi, dengan skor 4,42. Sebaliknya, kombinasi kepemimpinan transformasional rendah dan kompetensi digital rendah menghasilkan rata-rata kinerja terendah, yaitu 3,65. Temuan ini menunjukkan adanya efek sinergis: karyawan akan lebih produktif, inovatif, dan bertanggung jawab apabila dipimpin oleh pemimpin transformasional yang inspiratif sekaligus memiliki kompetensi digital yang mumpuni. Hasil uji *One-Way* ANOVA menunjukkan nilai F hitung 15,62 dengan $p = 0,000$ ($< 0,05$), sehingga H1 diterima. Artinya, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberi arahan jelas mendorong peningkatan produktivitas tim. Selanjutnya, uji ANOVA untuk kompetensi digital memperoleh nilai F hitung 12,47 dengan $p = 0,000$ ($< 0,05$), sehingga H2 juga diterima. Hal ini berarti semakin tinggi kemampuan karyawan dalam memanfaatkan teknologi digital, semakin baik pula hasil kerjanya.

Tabel 8. Hasil *Two-Way* ANOVA ($X_1 \times X_2 \rightarrow Y$)

Kepemimpinan Transformasional	Kompetensi Digital	Rata-rata Kinerja (Y)
Rendah	Rendah	3,65
Rendah	Sedang	3,85
Rendah	Tinggi	4,05
Sedang	Rendah	3,90
Sedang	Sedang	4,15
Sedang	Tinggi	4,28
Tinggi	Rendah	4,05
Tinggi	Sedang	4,22
Tinggi	Tinggi	4,42

4. PEMBAHASAN PENELITIAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Pemimpin transformasional memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kinerja tinggi. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa karyawan yang dipimpin oleh pemimpin dengan tingkat kepemimpinan transformasional tinggi menunjukkan kinerja lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang dipimpin oleh pemimpin dengan tingkat kepemimpinan rendah. Temuan ini konsisten dengan meta-analisis Deng et al. (2023) yang menemukan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja kerja. Kepemimpinan transformasional melalui visi, inspirasi, dan teladan yang diberikan kepada bawahan dapat membentuk internalisasi tujuan organisasi, sehingga karyawan termotivasi untuk memberikan kontribusi optimal dalam pekerjaannya. Dimensi *idealized influence* dalam kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh nyata terhadap peningkatan kepercayaan dan komitmen karyawan. Pemimpin yang menjadi panutan akan memunculkan identifikasi positif bawahan terhadap organisasi. Efek ini diperkuat oleh studi yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai dalam berbagai konteks organisasi, khususnya melalui peningkatan komitmen organisasi (Rahmat et al., 2023). Dengan demikian, keberadaan pemimpin yang dihormati dan dijadikan teladan memberikan dorongan tambahan bagi karyawan untuk lebih berdisiplin, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian hasil.

Selain itu, dimensi *inspirational motivation* berperan penting dalam memotivasi karyawan untuk bekerja melampaui target yang ditetapkan. Pemimpin yang mampu mengkomunikasikan visi, membangkitkan optimisme, dan menumbuhkan semangat kolektif akan meningkatkan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan. Penelitian Lai (2020) mendukung temuan ini, di mana kepemimpinan transformasional terbukti berkontribusi positif terhadap keterlibatan kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun tim. menegaskan bahwa stimulasi intelektual dari pemimpin berkontribusi terhadap perilaku inovatif karyawan, yang merupakan salah satu

determinan utama dalam pencapaian kinerja organisasi di era digital. Dengan demikian, meskipun kontribusinya relatif lebih rendah, *intellectual stimulation* tetap menjadi faktor yang memperkuat inovasi dan efisiensi di perusahaan *start-up*.

Dimensi *individualized consideration* memperlihatkan peran penting dalam memberikan perhatian khusus kepada setiap individu. Pemimpin yang memberikan bimbingan personal, mendukung pengembangan karier, dan memperhatikan kebutuhan karyawan menciptakan rasa aman psikologis yang berpengaruh positif pada kinerja. Karimi et al. (2023) menunjukkan bahwa perhatian individual dari pemimpin meningkatkan modal psikologis karyawan seperti optimisme dan efikasi diri, yang kemudian berkontribusi pada inovasi dan performa kerja. Hal ini memperkuat hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa perhatian personal pemimpin mampu meningkatkan kualitas kerja dan tanggung jawab karyawan dalam mencapai target.

Peran Kompetensi Digital dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja mereka. Karyawan dengan kompetensi digital tinggi memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kompetensi digital rendah. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya kemampuan digital sebagai faktor penentu produktivitas di era transformasi digital. Kompetensi digital memungkinkan karyawan untuk mengoptimalkan penggunaan perangkat teknologi, mempercepat komunikasi, serta meningkatkan efisiensi kerja. Sejalan dengan penelitian Vuorikari et al. (2022), kompetensi digital menjadi kerangka fundamental dalam mempersiapkan tenaga kerja menghadapi perubahan teknologi yang cepat, dan secara langsung berimplikasi pada performa individu maupun organisasi. Indikator literasi digital dalam penelitian ini memperoleh skor tertinggi, menunjukkan bahwa karyawan cukup mampu memahami, mengakses, dan memanfaatkan informasi berbasis digital. Hal ini menjadi dasar penting dalam mendukung aspek kinerja seperti kualitas kerja dan tanggung jawab. Sementara itu, kemampuan komunikasi digital yang juga berada pada kategori tinggi memperlihatkan bahwa karyawan dapat menjalin kolaborasi lebih efektif dengan memanfaatkan platform digital. Menurut Alami (2021), kompetensi komunikasi digital merupakan elemen penting dalam meningkatkan keterhubungan dan koordinasi antar anggota tim, terutama dalam organisasi yang berbasis pada aktivitas daring.

Namun demikian, indikator adaptasi teknologi memperoleh skor terendah meskipun masih berada pada kategori baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan masih menghadapi tantangan dalam menerima teknologi baru yang diperkenalkan oleh perusahaan. Hasil penelitian ini selaras dengan studi Dias-Trindade et al. (2020) yang menekankan bahwa meskipun tenaga kerja memiliki literasi digital yang baik, mereka seringkali membutuhkan pelatihan tambahan untuk mampu beradaptasi dengan sistem atau aplikasi baru. Oleh karena itu, perusahaan perlu secara konsisten memberikan pelatihan berbasis teknologi agar karyawan tidak hanya memahami teknologi yang ada, tetapi juga siap menghadapi inovasi baru di masa mendatang.

Interaksi antara Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Digital terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan adanya interaksi signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kompetensi digital terhadap kinerja karyawan. Artinya, kepemimpinan transformasional yang tinggi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi dampaknya semakin kuat jika karyawan juga memiliki kompetensi digital yang tinggi. Pola ini sejalan dengan teori kontingensi yang menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kondisi lingkungan dan karakteristik bawahan. Studi

oleh Hoch et al. (2018) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan hasil optimal ketika bawahan memiliki kompetensi yang relevan dengan tuntutan organisasi, termasuk keterampilan digital. Dengan demikian, pemimpin transformasional dan kompetensi digital bekerja saling melengkapi dalam meningkatkan kinerja.

Temuan ini juga relevan dengan kerangka teori sumber daya berbasis pengetahuan (*knowledge-based view*), yang menyatakan bahwa sumber daya manusia dengan keterampilan digital tinggi merupakan aset strategis organisasi. Kepemimpinan transformasional membantu mengarahkan dan mengintegrasikan kompetensi tersebut ke dalam praktik kerja sehari-hari. Sebuah penelitian oleh Sousa & Rocha (2019) menunjukkan bahwa sinergi antara kepemimpinan dan keterampilan digital meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan, terutama dalam industri berbasis teknologi. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan dan kompetensi karyawan tidak dapat dipandang terpisah, melainkan harus dikelola sebagai satu kesatuan strategis.

Implikasi Penelitian bagi Manajemen *Start-up E-commerce* di Palembang

Temuan penelitian ini memberikan implikasi praktis yang signifikan bagi manajemen *start-up e-commerce* di Palembang. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompetensi digital karyawan memiliki pengaruh yang saling melengkapi dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang menekankan pengembangan gaya kepemimpinan inspiratif sekaligus program peningkatan literasi digital. Pemimpin yang mampu memberikan visi jelas, motivasi, serta perhatian personal akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi produktivitas karyawan. Penelitian Zacher dan Johnson (2015) menunjukkan bahwa program pelatihan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi tim, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian, investasi pada pengembangan kepemimpinan transformasional dapat menjadi strategi jangka panjang untuk memperkuat daya saing *start-up*.

5. PENUTUP

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada sektor *start-up e-commerce* di Palembang. Dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional seperti *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* terbukti berkontribusi pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja, serta komitmen karyawan. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberi teladan, dan memberikan perhatian personal mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih efektif dan penuh dedikasi. Selain itu, kompetensi digital terbukti menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Karyawan dengan literasi digital tinggi, kemampuan komunikasi digital yang baik, serta keterampilan adaptasi terhadap teknologi baru menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi. Hal ini menggarisbawahi bahwa kompetensi digital bukan sekadar keterampilan tambahan, tetapi merupakan kebutuhan fundamental dalam ekosistem *e-commerce* yang dinamis.

Interaksi antara kepemimpinan transformasional dan kompetensi digital menghasilkan efek sinergis terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang inspiratif dan visioner akan lebih efektif ketika didukung oleh karyawan dengan keterampilan digital yang memadai. Sebaliknya, kompetensi digital karyawan akan lebih bernilai ketika diarahkan oleh pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Sinergi ini memperkuat inovasi, loyalitas, serta efektivitas operasional dalam perusahaan *start-up*.

6. DAFTAR RUJUKAN

- Alami, A. (2021). Exploring Digital Communication Skills In Modern Workplaces: Implications For Organizational Performance. *Journal Of Organizational Change Management*, 34(5), 945–960. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0011>
- Arifin, M., & Setiawan, R. (2022). Leadership Styles And Employee Performance: Evidence From Indonesian Millennials In Digital Industries. *Journal Of Management Development*, 41(8), 413–429. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2021-0301>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2018). Leadership: Current Theories, Research, And Future Directions. *Annual Review Of Psychology*, 69(1), 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011821>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). Transformational Leadership (3rd Ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315229379>
- Breevaart, K., & Zacher, H. (2019). Main And Interactive Effects Of Weekly Transformational And Laissez-Faire Leadership On Followers' Trust In Leadership And Leader Effectiveness. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 92(2), 384–409. <https://doi.org/10.1111/Joop.12250>
- Chen, H., & Hou, Y. (2020). The Effects Of Transformational Leadership On Employee Creativity: Moderating Role Of Organizational Culture. *Journal Of Business Research*, 123, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.016>
- Deng, C., Lin, Y., & Zhang, X. (2023). Transformational Leadership And Employee Performance: A Meta-Analysis. *Human Resource Development International*, 26(2), 123–145. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Dias-Trindade, S., Moreira, J. A., & Nunes, C. (2020). Digital Competence And Professional Performance: A Study With Higher Education Teachers. *Journal Of E-Learning And Knowledge Society*, 16(1), 65–76. <https://doi.org/10.20368/1971-8829/1135123>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, And Servant Leadership Explain Variance Above And Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal Of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Karimi, S., Safari, A., & Ziaei, S. (2023). The Role Of Transformational Leadership In Developing Employees' Psychological Capital And Innovative Behavior. *Sustainability*, 15(2), 1267. <https://doi.org/10.3390/Su15021267>
- Khan, S., Rehman, S. U., & Fatima, A. (2020). Transformational Leadership And Organizational Performance: The Mediating Role Of Employee Engagement. *Journal Of Management Development*, 39(2), 173–186. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2019-0279>
- Lai, F. Y. (2020). Transformational Leadership And Job Performance: The Mediating Role Of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1), 1–11. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>

- Mckinsey & Company. (2022). How Southeast Asian Start-Ups Can Win The Talent War. Mckinsey Insights. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4216789>
- Nguyen, P. V., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2021). Effect Of Transformational-Leadership Style And Management Control System On Managerial Performance. *Journal Of Business Research*, 134, 324–336. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.020>
- Nugroho, A., & Santoso, D. (2021). The Effect Of Transformational Leadership On Employee Performance In Indonesian Digital Companies. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 21(3), 210–225. <https://doi.org/10.25124/jmi.V21i3.12345>
- Putri, R. A., & Hidayat, T. (2023). Transformational Leadership And Employee Performance In E-Commerce Companies: Evidence From Indonesia. *International Journal Of Human Resource Studies*, 13(1), 45–60. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.V13i1.20671>
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Leadership Styles And Skills Developed Through Game-Based Learning. *Journal Of Business Research*, 94, 360–366. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.057>
- Widodo, W., & Saputra, R. (2022). The Role Of Leadership In Improving Performance Of Start-Up Employees In Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, 37(2), 155–170. <https://doi.org/10.22146/jebi.12345>
- Zacher, H., & Johnson, E. (2015). Leadership Training And Development: Current Practices And Future Directions. *Academy Of Management Learning & Education*, 14(4), 567–588. <https://doi.org/10.5465/amle.2014.0179>