



Keteladanan dalam Memimpin: Studi Kasus Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior* pada Startup

Leadership by Example: A Case Study of Transformational Leadership Dimensions and Organizational Citizenship Behavior in a Tech Startup

Liza Yudhita Widyastuti*¹⁾

Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Jakarta

E-Mail: lizayudhitaw@unj.ac.id*

Aksioma: Jurnal Manajemen

Vol. 5

No. 1

Halaman 28-36,

Bulan Februari, Tahun 2026

E-ISSN 2828-0997

Abstract

This research employs a case study approach on Startup X as the researcher's client organization. In this case, researcher as organization psychological consultant which helped them in the human resources aspect to improve their business. Startup X was well known because of their founder's inspirational story. Therefore this study aims to examine the relationship between the transformational leadership dimensions and organisational citizenship behaviour (OCB) in this organization. Researcher used a mixed-method with total sampling, involving 21 employees for quantitative data, 3 employees and 2 management members for initial and then triangulation of the result. To measure transformational leadership dimensions, this study utilized the Multifactor Leadership Questionnaire Form 5x (MLQ 5x) developed by Avolio and Bass (1995). Meanwhile, OCB was measured by Organisational Citizenship Behaviour Checklist (OCB-C), developed by Spector and Fox (2011). The Spearman correlation result showed there is a significant relationship between idealised influence and OCB in Startup X ($r = 0.504, p = 0.02$). This finding contributes to the digital startup business context by demonstrating higher levels of leader's inspirational behavior, reflected in increased employees' voluntary extra-role behaviours.

Keywords: *organizational citizenship behavior; transformational leadership; startup; human resources management*

Abstrak

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus pada Startup X sebagai organisasi klien peneliti, dimana peneliti merupakan konsultan psikologi organisasi yang membantu dalam hal sumber daya manusia untuk meningkatkan bisnis. Startup X juga banyak dikenal karena sosok pendirinya yang inspiratif. Untuk itu, penelitian ini bertujuan menguji hubungan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) menggunakan *mixed-method* dengan *total-sampling* yang melibatkan 21 karyawan untuk pengisian kuesioner, 3 karyawan dan 2 manajemen untuk wawancara pendahuluan serta triangulasi hasil. Untuk mengukur OCB, peneliti menggunakan *Organizational Citizenship Behavior Checklist* (OCB-C) dari Spector dan Fox (2011) dan untuk kepemimpinan transformasional menggunakan Multifactor Leadership Questionnaire Form 5x (MLQ 5x) dari Avolio dan Bass (1995). Berdasarkan hasil analisis Spearman, terdapat hubungan yang signifikan antara *idealized influence* sebagai salah satu dimensi

transformational leadership dengan OCB ($r = 0.504$, $p = 0.02$). Temuan ini sebagai kontribusi penting bagi bisnis *startup digital* bahwa semakin menginspirasi perilaku seorang pemimpin, maka semakin tinggi pula perilaku kerja ekstra yang akan ditunjukkan oleh karyawannya secara sukarela.

Kata Kunci: *organizational citizenship behavior*; kepemimpinan transformasional; *startup*; manajemen sumber daya manusia

PENDAHULUAN

Startup merupakan organisasi yang baru dan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pasar melalui inovasi produk atau layanan yang sering kali berubah dengan cepat, serta dihadapkan pada situasi yang penuh ketidakpastian. Hal ini sejalan dengan definisi yang diungkapkan oleh Ries (2011), *startup* adalah "*human institution designed to create a new product or service under conditions of extreme uncertainty*". *Startup* juga didefinisikan oleh Blank dan Dorf (2012) sebagai "*organization formed to search for a repeatable and scalable business model*". *Startup* memiliki karakteristik yakni adanya kapasitas untuk berinovasi dan berfokus pada solusi baru berdasarkan kemajuan teknologi (Abrahamsson et al., 2021; Shenkoya et al., 2023). *Startup* bersifat mengeksplorasi model yang belum diketahui atau melakukan inovasi pada pasar yang ada saat ini. *Startup* merupakan organisasi yang didesain untuk sementara waktu selama belum menemukan model bisnis yang tetap (Blank & Eckhardt, 2024). Blank dan Dorf (2012) juga menyatakan bahwa *startup* bergerak dan belajar dari kegagalan-kegagalan yang dialaminya, serta mencari tahu proses yang tidak berfungsi dengan baik demi perkembangan model bisnis. Sebanyak 90% *startup* mengalami kegagalan terutama di fase awal mereka (Abrahamsson et al., 2021). Untuk itu *startup* penting untuk memahami bahwa kegagalan bukan akhir perjalanan, melainkan juga kesempatan belajar dan perbaikan, dimana dibutuhkan analisis mendalam mengenai beberapa penyebabnya (Shenkoya et al., 2023; Lortie et al., 2025).

Di berbagai kemungkinan kegagalan yang terjadi dan berbagai perubahan yang ada, sebuah perusahaan *startup* dinilai berdasarkan potensi pertumbuhannya di masa mendatang (Damodaran, 2009). Potensi tersebut bergantung pada elemen kunci yakni strategi alokasi sumber daya dan pengembangan dalam tim (Symeonidou et al., 2022). Di sisi internal, tim ini perlu terbentuk menjadi tim yang kohesif agar lebih mampu memecahkan masalah maupun tantangan dengan lebih efektif (Wang, 2023; Binowo & Hidayanto, 2023).

Di Indonesia, ekosistem *startup* telah tumbuh sejak satu dekade terakhir. Menurut data Startup Ranking di tahun 2025 (dalam Goodstats 2025), Indonesia menempati enam besar negara dengan *startup* terbanyak di dunia dan menempati peringkat ke-1 di Asia Tenggara. Angka ini menunjukkan potensi yang besar tetapi juga menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi *startup*. Di balik pertumbuhan jumlah *startup* yang banyak, banyak pula *startup* yang gagal bertahan. Sekitar 70% *startup* gagal dalam tiga hingga lima tahun pertama (CB Insights, 2021). Menurut Damodaran (2009), *startup* yang memiliki pencatatan keuangan kurang baik dapat memiliki kemampuan bertahan yang rendah secara statistik. Ketidaksiharian model bisnis, serta masalah pendanaan yang tidak mencukupi juga membuat *startup* mengalami kegagalan. Selain itu, masalah lainnya juga karena adanya masalah internal organisasi yang menjadi penyebab kegagalan *startup*, seperti isu karyawan, tim, maupun kepemimpinan. Untuk itu, penting bagi suatu *startup* memiliki ekosistem yang kondusif dalam pengembangan dan keberlanjutannya salah satunya yaitu kemampuan manajerial dari pimpinannya (Zaidi et al., 2023).

Terkait isu tersebut, peneliti tertarik mendalami situasi *startup* dalam konteks lokal yang diambil dari sebuah studi kasus pada organisasi bernama Startup X. Startup X merupakan sebuah *startup* yang menyebut dirinya dapat diandalkan sebagai sebuah organisasi. Startup X ini berusia 4 tahun, terdiri dari sekelompok anak muda yang merupakan lulusan universitas terbaik di Indonesia, serta memiliki karyawan dengan jumlah 20-30 orang. Startup X ini menawarkan pengembangan *mobile apps*, *mobile games*, *e-commerce*, *enterprise IT solution*, dan *corporate website* dengan jaminan kemampuan, kualitas, dan integritas layanan yang terbaik.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada tiga karyawan, manajemen, serta bagian *Human Resources* dari Startup X, terdapat kelebihan dan kekurangan yang membentuk dinamika tersendiri di dalam organisasi. Kelebihan dari Startup X ialah kesempatan belajar yang lebih banyak, nilai organisasi yang lebih sesuai dengan nilai-nilai pribadi karyawannya salah satunya terkait dengan nilai religiusitas, dorongan dan budaya belajar serta inovasi yang tinggi, serta budaya dan waktu kerja yang lebih fleksibel. Adapun kekurangan dari Startup X yaitu sistem *reward* dan *benefit* yang kurang kompetitif, bisnis yang belum *settle* dan masih meraba-raba, sumber daya terbatas (termasuk sumber daya manusianya), beban kerja yang banyak, adanya peran ganda, *budget* yang terbatas terutama untuk pengembangan diri, pekerjaannya kurang terarah, dan kurangnya program internalisasi visi-misi organisasi. Dalam situasi tersebut, organisasi yang dalam hal ini yaitu Startup X membutuhkan karyawan yang bersedia menunjukkan perilaku sukarela mendukung organisasi seperti membantu rekan kerja, mendukung tim, serta menciptakan suasana kerja yang positif. Perilaku-perilaku tersebut tercermin pada konstruk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Organ (1988 dalam Spector & Fox, 2010), OCB merupakan perilaku yang bersifat pilihan, tidak diakui oleh sistem *reward* formal organisasi secara eksplisit, namun dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Definisi tersebut juga dinyatakan kembali oleh (Hafidz et al., 2012) bahwa OCB merupakan perilaku ekstra yang tidak diharuskan dalam deskripsi pekerjaan, namun ditampilkan oleh karyawan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Karyawan yang menunjukkan OCB sering kali terlibat dalam aktivitas kolaboratif dan memiliki kepedulian yang melebihi tanggung jawab utama mereka (Yildiz, 2019). Menurut Organ (1988 dalam Spector & Fox, 2002) terdapat lima dimensi OCB yaitu *altruism* (perilaku menolong), *civic virtue* (partisipasi dan dukungan individu terhadap organisasi), *conscientiousness* (perilaku individu melebihi tanggung jawabnya di dalam pekerjaan dan menguntungkan organisasi), *courtesy* (perilaku hormat kepada rekan kerja dan tim), dan *sportsmanship* (sikap positif dan tidak mengeluh, serta berusaha menyelesaikan masalah dengan cara terbaik).

Akan tetapi, OCB ini tidak muncul begitu saja. Perlu dibuktikan faktor yang terkait dengannya, salah satunya ialah kepemimpinan, sebagai suatu bentuk dari manajerial yang membentuk ekosistem kondusif di *startup* (Zaidi et al., 2023). Di situasi *startup* yang dinamis dan penuh tantangan, gaya kepemimpinan transformasional seringkali dibahas. Berdasarkan definisi dari Bass dan Riggio (2006), gaya kepemimpinan transformasional merupakan perilaku kepemimpinan yang menstimulasi dan menginspirasi anggotanya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan juga mengembangkan kapasitas dirinya. Pemimpin transformasional membantu anggota timnya untuk tumbuh dan berkembang dengan cara merespon kebutuhan anggotanya, menguatkan anggotanya, dan menyesuaikan tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Pemimpin transformasional mampu mengajak anggotanya untuk memiliki kinerja melebihi ekspektasi minimum dengan cara memperjelas visi, memberikan keteladanan, menanamkan tujuan kelompok, memberikan dukungan personal dan mengajak anggotanya berpikir kreatif, serta mengekspresikan harapan untuk pencapaian kinerja yang maksimal (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). Hal-hal tersebut tergambar pada beberapa dimensi dari kepemimpinan transformasional ini yaitu *idealized influence* (berperilaku sebagai teladan), *inspirational motivation* (memotivasi dan menginspirasi), *intellectual stimulation* (mendorong pemikiran terbuka, inovatif, dan kreatif), dan *individualized consideration* (memberikan perhatian secara personal). Kepemimpinan transformasional ini dapat meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, serta komitmen pada kelompok dan organisasi termasuk mendorong kontribusi karyawan yang melebihi kewajibannya (Bass, 1985 dalam Bass & Riggio (2006). Hal tersebut diartikan bahwa secara konseptual terdapat hubungan antara kedua variabel penelitian yakni OCB dan kepemimpinan transformasional.

Beberapa penelitian juga menemukan keterkaitan antara OCB dan gaya kepemimpinan transformasional. Sebagai contoh, penelitian Maharani dan Handayani (2020), terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB. Muhdar (2018) pun telah merangkum juga bahwa kepemimpinan turut serta dalam memfasilitasi OCB. Kepemimpinan transformasional dianggap berkontribusi meningkatkan OCB pada karyawan. Oleh karena itu, dapat dibuat dugaan bahwa terdapat hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan OCB. Hal ini menyebutkan bahwa pemimpin yang transformasional

memberikan semangat dan kepercayaan pada karyawannya untuk memiliki performa melebihi kebutuhan yang ada, sehingga membuat karyawan lebih termotivasi. Ketika perusahaan menghadapi masalah, pemimpin sebaiknya terlibat langsung untuk menyelesaikan masalah, dan pemimpin juga perlu memberikan otoritas pada karyawannya untuk menyelesaikan permasalahannya sendiri, dan memberikan kepercayaan. Berbagai penelitian terkait OCB dan kepemimpinan transformasional ini telah dilakukan sebagaimana penelitian Zhang et al. (2020) yang menunjukkan adanya keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dengan OCB. Dalam konteks lokal, penelitian Markiah et al. (2022) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan OCB pada guru dalam konteks organisasi pendidikan. Penelitian tersebut menggambarkan dalam konteks lokal, namun berbeda bentuk organisasi. Akan tetapi, hingga kini penelitian yang spesifik melihat OCB dan gaya kepemimpinan transformasional pada *startup* teknologi di Indonesia masih sangat terbatas. Terlebih, studi yang secara nyata mengkaji OCB dan gaya kepemimpinan transformasional di satu organisasi *startup* pun belum pernah diteliti sebelumnya. Dengan mengambil studi kasus dari satu organisasi *Startup X* ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), pengembangan kepemimpinan, serta memperkaya referensi ilmiah dalam konteks startup di Indonesia. Dari hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi *benchmark* bagi *startup* lokal lainnya yang ingin mengembangkan perilaku kewarganegaraan karyawannya untuk terus secara sukarela berusaha ekstra demi keberhasilan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus kepada organisasi *startup X* yang merupakan klien dari peneliti selaku konsultan dan psikolog organisasi. *Startup X* ini merupakan organisasi yang menarik untuk digali lebih lanjut karena usia bisnisnya yang sudah genap 4 (empat) tahun, dimana angka ini merupakan pencapaian bagi startup yang seringkali gagal beroperasi di tahun awal (Abrahamsson et al., 2021), serta dibangun oleh para pendirinya secara mandiri sejak mereka berada di bangku perguruan tinggi. Para pendirinya ini juga merupakan sekumpulan sosok yang inspiratif bagi kaum muda, serta tak jarang *Startup X* ini dikenal dan dipercaya karena para pendirinya ini. Selain itu, karyawan yang bekerja di *Startup X* diawali sejak mereka pun masih berkuliah dan mengenal para pendirinya secara personal sebelum memutuskan untuk bekerja bersama di *Startup X*. Oleh karena itu, variabel kepemimpinan transformasional dan juga *organizational citizenship behavior* (OCB) relevan dalam menggali kasus di *Startup X* dan menjadi *reflecting* bagi *startup* sejenis.

Untuk mendapatkan data lebih menyeluruh, peneliti menggunakan metode *mixed method*. *Mixed-method* merupakan proses mengumpulkan serta menganalisis data kuantitatif dan kualitatif yang mampu membantu peneliti dalam mengambil kesimpulan yang relevan.

Peneliti bertujuan ingin membuktikan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior* (OCB) secara kuantitatif dan juga dilengkapi dengan data kualitatif wawancara sebagai analisis pendahuluan, serta triangulasi hasil penelitian. Lebih spesifiknya, penelitian ini merupakan *sequential mixed-method* dimana data didominasi oleh data kuantitatif dan dilengkapi dengan adanya wawancara yang dilakukan secara berurut, baik itu di awal sebelum data kuantitatif dan di akhir untuk menjelaskan hasil (Creswell & Plano Clark, 2018).

Diawali dengan aktivitas wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada tiga orang karyawan dalam menangkap situasi sebagai studi pendahuluan sebuah *startup* teknologi. Wawancara adalah metode untuk mengajukan pertanyaan guna mendapatkan data kualitatif maupun kuantitatif, dimana wawancara ini merupakan teknik yang paling umum digunakan sebagai data primer karena menyediakan suasana yang nyaman dan alami bagi narasumber (Taherdoost, 2022b).

Selanjutnya, dalam analisis kuantitatif, peneliti menggunakan teknik *total sampling*, dimana seluruh karyawan dilibatkan sebagai sampel penelitian untuk diukur persepsi gaya kepemimpinan atasannya (Sugiyono, 2019). Untuk mendapatkan data, peneliti menggunakan penyebaran kuesioner dengan menggunakan Google Form kepada seluruh karyawan *Startup X*. Kuesioner diartikan sebagai alat penting yang membantu peneliti mengumpulkan data primer

yang relevan dengan topik penelitian serta dapat diolah secara kuantitatif, lebih cepat, lebih akurat, dan mempermudah dalam pengolahan data (Taherdoost, 2022a).

Pada penelitian ini, peneliti memanfaatkan dua instrumen untuk mengukur OCB dan gaya kepemimpinan transformasional. Untuk OCB, peneliti menggunakan alat ukur *Organizational Citizenship Behavior Checklist* (OCB-C) yang dikembangkan oleh Spector dan Fox (2011). OCB-C terdiri dari *conscientiousness*, *sportsmanship*, *civic virtue*, *courtesy*, dan *altruism*. Alat ukur ini memiliki 20 item pernyataan yang memiliki 5 pilihan respon, yaitu 1 untuk “tidak pernah”, 2 untuk “1-2 kali”, 3 untuk “1-2 kali per bulan”, 4 untuk “1-2 kali per minggu”, dan 5 untuk “setiap hari”. Seluruh pernyataan kemudian dijumlahkan, sehingga didapatkan skor total untuk alat ukur OCB-C. Pada penelitian ini, hasil koefisien reliabilitas keseluruhan alat ukur OCB-C sebesar $\alpha = 0,927$. Oleh karena itu alat ukur ini merupakan alat ukur yang reliabel karena telah mencapai $\alpha = 0,7$ sebagaimana ketentuan dalam Field (2024). Untuk validitas alat ukur, OCB-C memiliki rentang indeks item-total (*internal consistency*) antara 0,405 hingga 0,787. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa keseluruhan item OCB-C valid dalam mengukur konstruk OCB karena memiliki indeks di atas 0,2.

Kemudian, dalam mengukur kepemimpinan transformasional, peneliti menggunakan alat ukur Multifactor Leadership Questionnaire Form 5x (MLQ 5x) yang dikembangkan oleh Avolio dan Bass (1995). MLQ terdiri dari 4 dimensi yaitu *intellectual stimulation* (IS), *idealized influence* (II), *inspirational motivation* (IM), dan *individual consideration* (IC). Di dalam merespon pernyataan, alat ukur ini memiliki 6 poin skala Likert yang terdiri dari pilihan respon Sangat Jarang (SJ), Jarang (J), Kadang-kadang (K), Sering (S), Sangat Sering (SS), dan Selalu (SL). Setiap respon pernyataan memiliki poin 1 untuk SJ hingga poin 6 untuk SL Berikut ini merupakan detail dimensi dan item alat ukur MLQ. Uji coba alat ukur MLQ 5x memperlihatkan hasil koefisien reliabilitas keseluruhan sebesar $\alpha = 0,959$. Jika dilihat uji reliabilitas per dimensi, item-item dimensi *intellectual stimulation* memiliki koefisien $\alpha = 0,901$, dimensi *idealized influence* memiliki koefisien $\alpha = 0,815$, dimensi *inspirational motivation* memiliki koefisien $\alpha = 0,749$, dan dimensi *individual consideration* memiliki koefisien $\alpha = 0,888$. Berdasarkan Field (2024), alat ukur dapat dinyatakan reliabel jika mencapai $\alpha = 0,7$. Oleh karena itu, MLQ dapat dinyatakan sebagai alat ukur yang reliabel. Untuk pengukuran validitas, peneliti menggunakan *internal consistency* yang mengkorelasikan skor rata-rata setiap item dengan skor total untuk mengetahui homogenitas item. Suatu item dinyatakan valid jika memiliki indeks lebih dari 0,2 (Field, 2024). Berdasarkan uji validitas, MLQ 5x memiliki rentang indeks item-total antara 0,579 hingga 0,848. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa keseluruhan item MLQ 5x memiliki validitas yang baik karena memiliki indeks diatas 0,2.

Guna menjawab pertanyaan penelitian, peneliti mengolah data kuantitatif tersebut untuk melihat hubungan antar dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dan OCB. Adapun teknik analisis yang digunakan ialah non-parametrik dengan Spearman karena data yang digunakan kurang dari 30.

Selain itu, peneliti memanfaatkan hasil wawancara terakhir kepada dua orang manajemen perusahaan *startup* untuk diintegrasikan dengan hasil kuantitatif. Peneliti menggunakan wawancara sebagai cara mendapatkan data mengenai kondisi riil *startup* sebagai triangulasi data interpretasi hasil.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Di bagian ini, peneliti akan menjelaskan mengenai hasil yang diperoleh dari pengambilan dan pengolahan data.

Tabel 1. Gambaran Demografis Karyawan Startup X

Jenis Kelamin	Usia (dalam tahun)	Status Pekerjaan	Level Jabatan	Jam Kerja per Hari
Laki-laki: 17 orang (81%)	<i>Establishment</i> <i>Stage</i> (21-26): 17 orang (81%)	Non Tetap: 6 orang (28,6%)	Staff Level: 16 orang (76,2%)	8 jam: 18 orang (85,7%)

Perempuan: 4 orang (19%)	<i>Advancement Stage (26-40):</i> 4 orang (19%)	Tetap: 15 orang (71,4%)	Manajerial Level: 5 orang (23,8%)	Lebih dari 8 jam: 3 orang (14,3%)
-----------------------------	--	-------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------

Berdasarkan Tabel 1 di atas, partisipan pada penelitian ini mayoritas berjenis kelamin laki-laki sebanyak 17 orang (81%), berusia antara 21 sampai 26 tahun sebanyak 17 orang (81%), berstatus sebagai karyawan tetap sebanyak 15 orang (71,4%), menduduki *staff level* sebanyak 16 orang (76,2%), dan memiliki jam kerja 8 jam per hari sebanyak 18 orang (85,7%).

Tabel 2. Gambaran OCB Karyawan Startup X

N	Mean	Nilai Minimum	Nilai Maksimum	SD
21	2.05	1.00	2.90	0.44

Tabel 2 menunjukkan gambaran variabel OCB pada karyawan *Startup X* yang memiliki rata-rata skor OCB-nya berada pada angka 2.05 (SD=0.44) dari skala 1 hingga 5. Nilai minimum dari karyawan *Startup X* ialah 1.00 dan nilai maksimumnya ialah 2.90. Hal tersebut mengindikasikan perilaku OCB dari karyawan *Startup X* tergolong homogen dan memiliki tingkat yang rendah. Skor ini mencerminkan bahwa masih rendahnya perilaku karyawan dalam mendukung perusahaan secara sukarela di luar dari tugas dan tanggung jawabnya.

Tabel 3. Gambaran Kepemimpinan Transformasional Karyawan Startup X

N	Mean	Nilai Minimum	Nilai Maksimum	SD
21	4.62	1.50	6.00	1.05

Kemudian pada *Startup X*, persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional atasannya tergolong tinggi.

Tabel 4. Tingkat Kepemimpinan Transformasional Karyawan Startup X

Klasifikasi	Rentang Skor	Frekuensi	Persentase
Rendah	1 – 2.66	1	4.76%
Sedang	2.67 – 4.33	7	33.3%
Tinggi	4.34 – 6	13	61.9%

Berdasarkan Tabel 4 di atas, sebanyak 61,9% partisipan (13 orang) mempersepsikan pemimpinnya memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang tinggi, kemudian sebanyak 33,3% (7 orang) partisipan mempersepsikan pemimpinnya memiliki gaya kepemimpinan transformasional yang sedang, dan yang terakhir terdapat 4.76% (1 orang) partisipan yang mempersepsikan pemimpinnya memiliki gaya kepemimpinan transformasional rendah. Berikut ini merupakan gambaran dari setiap dimensi pada variabel kepemimpinan transformasional pada *Startup X*.

Tabel 5. Gambaran Dimensi Kepemimpinan Transformasional Karyawan Startup X

Dimensi	Jumlah Item	Rata-rata Skor	Skor Terendah	Skor Tertinggi	Standar Deviasi
<i>Intellectual Stimulation</i>	4	4.36	1.75	6	1.31
<i>Idealized Influence</i>	8	4.13	1.25	6	1.27
<i>Inspirational Motivation</i>	4	4.77	1.75	6	0.98
<i>Individual Consideration</i>	4	5.05	1.00	6	1.1

Pada Tabel 5 di atas terlihat bahwa skor tertinggi pada gaya kepemimpinan di Startup X terletak pada *individual consideration* (5.05) dan skor terendah ada pada *idealized influence* (4.13).

Tabel 6. Hubungan OCB dan Kepemimpinan Transformasional Karyawan Startup X

Hubungan antar Variabel	r	t hitung	t tabel	Sig.	Keterangan
<i>Intellectual Stimulation – OCB</i>	0.381	1.795	2.093	0.88	Tidak signifikan
<i>Idealized Influence – OCB</i>	0.504*	2.544	2.093	0.02*	Signifikan
<i>Inspirational Motivation – OCB</i>	0.267	1.208	2.093	0.24	Tidak signifikan
<i>Individual Consideration – OCB</i>	0.260	1.173	2.093	0.26	Tidak signifikan
Total TL – OCB	0.371	1.742	2.093	0.09	Tidak signifikan

*signifikan pada α 0.05

Tabel 6 menunjukkan hasil analisis hubungan dimensi-dimensi variabel kepemimpinan transformasional dan variabel OCB di Startup X. Yang menarik, hanya ada satu dimensi yang signifikan berkorelasi dengan OCB yaitu *idealized influence*. Yang sangat menarik adalah, meskipun signifikan, *idealized influence* memiliki rata-rata skor yang lebih rendah dari dimensi lainnya. Karyawan mempersepsikan bahwa pemimpin di Startup X telah melakukan upaya dalam menstimulasi ide pemikiran, memberikan motivasi, serta memberikan kesempatan keterlibatan individu dalam tim. Hanya saja, tingginya skor tersebut bukan sebagai penjamin signifikansi suatu dimensi kepemimpinan transformasional. Dalam hal ini, kualitas dan perilaku pemimpin terlihat signifikan pada OCB berdasarkan persepsi karyawannya, dimana para pendiri dan pemimpinnya merupakan sosok panutan bahkan sejak sebelum karyawan tersebut bergabung menjadi bagian dari Startup X.

Jika diperhatikan secara umum, persepsi karyawan Startup X terhadap kepemimpinan transformasional ini cenderung tinggi. Temuan ini dapat dikatakan sangat menarik, sebab kemunculan dimensi *idealized influence* sebagai dimensi tunggal yang berhubungan dengan OCB salah satunya disebabkan oleh kekhasan organisasi Startup X. Pada Startup X, berdasarkan studi dokumen serta wawancara didapatkan bahwa Startup X merupakan sebuah *startup* yang kuat dalam visinya, serta para pendirinya seringkali dijadikan panutan di internal maupun eksternal organisasi. Para pendiri merupakan seorang tokoh yang sejak lama dikenal sebagai panutan di universitas asalnya hingga saat ini ketika mengembangkan Startup X. Selain itu, budaya organisasi yang ada pada *startup* ini pun turut mendukung nilai keteladanan yang tercermin pada dimensi *idealized influence*, dimana organisasi ini memiliki komitmen terhadap kualitas dan integritas, serta tercermin dari para pendirinya yang memiliki semangat kuat untuk memberikan contoh pada karyawannya di Startup X. Keteladanan tersebut tergambar pada salah satunya yaitu inisiatif menjadi terdepan dan konsisten dalam bertindak misalnya dengan menjalankan proyek yang sesuai dengan visinya, dimana para pendiri ini mengupayakan untuk bersih dari praktik bisnis yang menyimpang (misalnya menghindari praktik suap dalam memenangkan vendor). Perilaku lainnya yang tergambar dari kepemimpinan transformasional yang dipersepsi karyawan ialah para pendiri dan pimpinan mengabaikan kepentingan pribadinya untuk kepentingan kelompok, dimana secara konseptual dekat dengan OCB. Oleh karena itu, tak heran bila pada Startup X ini ada hubungan signifikan antara dimensi *idealized influence* dengan OCB dimana karyawan mempersepsikan bahwa pemimpin dapat menjadi teladan dan mereka pun mau berusaha ekstra juga demi keberhasilan organisasinya. Hal tersebut dapat dijelaskan melalui perspektif *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), dalam hal ini karyawan mempersepsikan pemimpinnya sebagai seorang yang patut diteladani karena integritasnya dan dedikasinya dalam bekerja hingga rela mendahulukan tim dari dirinya sendiri. Untuk itu, karyawan dapat terdorong untuk menjalankan hal serupa sebagai balasannya dengan menunjukkan perilaku ekstra, bahkan di luar lingkup pekerjaannya, secara sukarela, dimana hal ini kita sebut sebagai OCB.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi skor *idealized influence*, maka semakin tinggi pula skor OCB yang diperoleh. Bila diterapkan pada konteks Startup X ini, semakin karyawan mempersepsikan pemimpin sebagai teladan mereka melalui kualitas dan perilaku pemimpin, maka semakin tinggi perilaku karyawan untuk bekerja ekstra secara sukarela. Untuk itu penting bagi pemimpin, khususnya di Startup X atau *startup* dengan karakteristik sejenis, untuk menunjukkan keteladanan, integritas, dan nilai moral yang konsisten untuk dapat mendorong perilaku ekstra karyawannya. Oleh karena itu, penting untuk dilakukan penguatan karakter bagi pemimpin di lingkungan *startup* agar dapat dilihat sebagai panutan, kompeten, dan berintegritas tinggi. Penguatan tersebut dapat dirintis ketika suatu *startup* awal mula didirikan hingga di tahap awal dimana OCB sangat diperlukan.

Perlu diperhatikan bahwa temuan dari penelitian ini hanya dapat diterapkan di lingkungan *startup* yang memiliki karakteristik serupa dengan Startup X dan belum tentu dapat diaplikasikan di perusahaan dengan jenis serta ukuran yang berbeda. Untuk itu, akan lebih baik bila pada penelitian berikutnya dapat dilakukan pengujian lebih lanjut di lingkup organisasi lain. Penelitian ini juga hanya melibatkan jumlah partisipan yang jumlahnya sangat terbatas, dimana nantinya bila ditarik kesimpulan ke populasi yang lebih besar berpotensi memiliki hasil yang berbeda, terutama bila organisasi tersebut memiliki konteks yang berbeda dari Startup X. Selain itu, penelitian lainnya juga dapat disertakan variabel lainnya yang sekiranya dapat lebih menjelaskan keterkaitan dengan variabel-variabel kepemimpinan transformasional maupun OCB. Hasil ini pun dapat dijadikan awalan bagi peneliti selanjutnya maupun praktisi konsultan organisasi untuk dilakukan intervensi khusus ke para pemimpin di *startup* maupun pendiri *startup* yang baru saja didirikan. Kemudian, penelitian ini bersifat *cross-sectional*, sehingga hanya bisa menangkap hasil dalam satu periode waktu. Untuk itu, penelitian berikutnya dapat meneliti hal yang sama, namun dalam rentang waktu yang lebih panjang misalnya dengan penelitian longitudinal. Akan lebih baik lagi jika penelitian berikutnya menggunakan pengumpulan data berupa observasi serta penarikan data kuantitatif yang *non-self report* untuk meminimalisasi adanya bias dari partisipan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrahamsson, P., Suoranta, M., Lahti, S., & Kemell, K.-K. (2021). *The Startup Scratch Book – Opening the Black Box of Startup Education* (pp. 193–200). https://doi.org/10.1007/978-3-030-67292-8_15
- Avolio, B., & Bass, B. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire TM Instrument (Leader and Rater Form) and Scoring Guide (Form 5X-Short)*. www.mindgarden.com
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Binowo, K., & Hidayanto, A. N. (2023). Discovering success factors in the pioneering stage of a digital startup. *Organizacija*, 56(1), 3–17. <https://doi.org/10.2478/orga-2023-0001>
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch Publishing.
- Blank, S., & Eckhardt, J. T. (2024). The Lean Startup as an Actionable Theory of Entrepreneurship. *Journal of Management*, 50(8), 3012–3034. <https://doi.org/10.1177/01492063231168095>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Damodaran, A. (2009). Valuing young, start-up and growth companies: Estimation issues and valuation challenges. Stern School of Business, New York University. <https://ssrn.com/abstract=1418687>
- GoodStats. (2025). *Ruang Guru Jadi Startup Lokal Teratas yang Meraih Peringkat 17 Global*. GoodStats. <https://goodstats.id/article/ruang-guru-jadi-startup-lokal-teratas-yang-meraih-peringkat-17-global-YLFgM>
- Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage Publications Limited.

- Insights, C. B. (2021). The top 12 reasons start-ups fail. *CB Insights*. <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
- Lortie, J., Cox, K., DeRosset, S., Thompson, R., & Kelly, S. (2025). Unpacking the minimum viable product (MVP): a framework for use, goals and essential elements. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 32(1), 212–235. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2024-0075>
- Markiah, M., Suriansyah, A., & Saleh, M. (2022). The effect of transformational leadership, work culture, and work environment on teachers' organizational citizenship behavior (OCB). *International Journal of Social Science and Human Research*, 5(12), 5398-5403. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i12-22>
- Maharani, I., & Handayani, A. (2020). Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (Ocb) pada Karyawan PT. Telkom. *Psisula: Prosiding Berkala Psikologi*, 1. <https://doi.org/10.30659/psisula.v1i0.7683>
- Muhdar, M. (2018). Empirical Study Of The Relationship Between Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Literature Review. *Al-Buhuts*, 14(01), 18–32. <https://doi.org/10.30603/ab.v14i01.414>
- Hafidz, S. W. M., Hoesni, S. M., & Fatimah, O. (2012). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Asian Social Science*, 8(9). <https://doi.org/10.5539/ass.v8n9p32>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. SAGE Publications.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation To Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.
- Shenkoya, T., Hwang, K. Y., & Sung, E. H. (2023). Student Startup: Understanding the Role of the University in Making Startups Profitable Through University—Industry Collaboration. *Sage Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231198601>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2012). Organizational Citizenship Behavior Checklist (OCB-C). Retrieved April 11, 2015, from <https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/organizational-citizenship-behavior-checklist-ocb-c/>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Symeonidou, N., Leiponen, A., Autio, E., & Bruneel, J. (2022). The origins of capabilities: Resource allocation strategies, capability development, and the performance of new firms. *Journal of Business Venturing*, 37(4), 106208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusv.2022.106208>
- Taherdoost, H. (2022a). Designing a Questionnaire for a Research Paper: A Comprehensive Guide to Design and Develop an Effective Questionnaire. *Asian Journal of Managerial Science*, 11(1), 8–16. <https://doi.org/10.51983/ajms-2022.11.1.3087>
- Taherdoost, H. (2022b). How to Conduct an Effective Interview; A Guide to Interview Design in Research Study. In *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)* (Vol. 11, Issue 1). <https://ssrn.com/abstract=4178687>
- Wang, Z. (2023). Entrepreneurial ability, entrepreneurial orientation and new-startup challenges: Basis for Chinese startups growth mechanism framework. *International Journal of Research Studies in Management*, 11(7). <https://doi.org/10.5861/ijrsm.2023.1092>
- Yildiz, H. (2019). The Interactive Effect of Positive Psychological Capital and Organizational Trust on Organizational Citizenship Behavior. *Sage Open*, 9(3). <https://doi.org/10.1177/2158244019862661>
- Zaidi, R. A., Khan, M. M., Khan, R. A., & Mujtaba, B. G. (2023). Do entrepreneurship ecosystems and managerial skills contribute to startup development? *South Asian Journal of Business Studies*, 12(1), 25–53. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-07-2020-0233>
- Zhang, H., Liu, Z., & Wang, Y. (2020). How transformational leadership positively impacts organizational citizenship behavior in successful Chinese social work service organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(3), 467–485. <https://doi.org/10.1002/nml.21391>