

**MEMBANGUN KEPEMIMPINAN DELIBERATIVE DI ERA VUCA
(VOLATILITY, COMPLEXITY, AND AMBIGUITY)****¹Sri Weningsih, ²Chamid Sutikno**¹ Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Terbuka² Program Studi Administrasi Publik, Universitas Nahdlatul Ulama Purwokerto¹wening@ecampus.ut.ac.id, ²c.sutikno@unupurwokerto.ac.id

ABSTRACT

Leadership is an effort made to regulate and direct in achieving good organizational order. Developments in organizational activities are increasingly complex, marked by the existence of needs that must be met, such as plans or strategies as a form of adaptive approach to leaders in an organization. With an adaptive leadership style like this one is able to update situations and conditions that allow dynamic actions to be taken by actors in realizing the success of existing goals and an unknown organizational climate in the future. Development of quality human resources in terms of leadership as a form of an organization's efforts to face the digital era, especially in the era of VUCA (Volatile, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) and global competitiveness. The VUCA era is a state in which changes occur full of uncertainty in the social order and organization. To deal with this situation, organizations need qualified and competent leaders, especially transformational types. One model of leadership that is able to build various kinds of interests is the deliberative approach. One model of leadership that is able to build various kinds of interests is the deliberative approach. The deliberative leadership approach is a synthesis of an elitist leadership pattern and a bottom up model, deliberative leadership combines a leadership model in achieving goals in organizations that are more dynamic and always ready to respond to any social changes that are experienced.

Keywords; Deliberative, Leadership, VUCA Era

A. PENDAHULUAN

Kepemimpinan menjadi salah satu komponen utama dalam suatu lembaga organisasi yang menjalankan aktivitas/kegiatan yang bersifat untuk mengatur dan mengarahkan kelompok atau individu mulai dari merencanakan sesuatu samapai dengan mengevaluasinya agar pelebagaan organisasi menjadi lebih baik. (Napitupulu, 2018, Rafisna et al., 2019). Kepemimpinan yang dibutuhkan dalam lingkungan organisasi tentu pemimpin yang memiliki karkater tersendiri dan peran

penting dalam menjalankan roda kegiatan organisasi (Anwar, 2018, Rafisna et al., 2019). Adapun Menurut Kadarusman (2012) terdapat tiga macam kepemimpinan seperti: (1) kepemimpinan diri sendiri (*Self Leadership*); (2) kepemimpinan terhadap orang lain (*Team Leadership*); dan (3) kepemimpinan organisasi (*Organizational Leadership*). *Self Leadership* dapat diartikan sebagai pemimpin yang mampu mengatur dan mengontrol diri sendiri supaya dapat menemukan jalan hidup yang sukses, sedangkan *Team Leadership* merupakan pemimpin yang dapat mengatur ataupun mengarahkan orang lain kemudian *Organizational Leadership* dapat diartikan sebagai bentuk pemimpin yang mampu memimpin kelompok atau individu dalam sebuah organisasi untuk mencapai sebuah tujuan. (Yudiatmaja, 2013).

Kepemimpinan dalam sebuah kelompok bisa disebut dengan kata *team leader* yang secara otomatis pemimpin memiliki tugas dan peran yang harus ditanggunggjawab dan mampu memberikan segala sesutunya mulai dari mengatur, menjaga, mengelola memahami segala sumberdaya yang dimiliki untuk bisa berkembang dan mencapai keberhasilan dalam sebuah tujuan yang telah direncanakan bersama-sama (Yudiatmaja, 2013). Kemudian kepemimpinan organisasi atau yang bisa disebut dengan *organizational leadership* dalam hal ini ialah menjadi pimpinan dalam sebuah organisasi yang dapat melakukan segala sesuatu terhadap sumberdaya yang ada dimulai dari pemahaman mengenai tujuan secara bersama, sepemikiran visi dan misi, menjaga nilai dan etika dalam organisasi, menguatkan komitmen secara bersama sehingga dapat menjadikan organisasi dapat berjalan dengan stabil dan mampu mencapai keberhasilan dengan maksimal (Yudiatmaja, 2013).

Menurut Crainer mengenai pengertian dari kepemimpinan ini (Mullins, 2005), berbagai pengertian mengenai kepemimpinan yang menjelaskan bahwasanya kepemimpinan atau *leadership* adalah upaya yang dilakukan untuk mengatur dan mengarahkan individu atau kelompok lain untuk mengikuti perintahnya (Yudiatmaja, 2013). Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai salah satu variabel yang dapat dijadikan proses mempengaruhi segala bentuk kegiatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mencapai keberhasilan tujuan yang telah ditentukan secara bersama. (Yudiatmaja, 2013). Secara umum prinsip dari kepemimpinan tertuju pada tindakan seseorang ataupun kelompok yang mampu dipengaruhinya dalam mencapai

(Yudiaatmaja, 2013). Secara ringkas, arti sebuah dari kepemimpinanyaitu suatu upaya untuk mengatur, mengontrol dan menjaga sesuatu yang menjadi sasaran dengan kata lain ialah kekuasaan yang memiliki potensi besar sebagai pengendali dan sebagai sumber hak kewenangan individu untuk mengarahkan dan mengatur seseorang atau kelompok lain (Yudiaatmaja, 2013). Sedangkan otoritas merupakan salah satu bentuk dari adanya kekuasaan yang secara otomatis sudah melakat pada pemimpin dari sebuah organisasi ataupun perusahaan yang dipimpinnya, sehingga otoritas ini menjadi kekuasaan legal yang disahkan secara formal oleh organisasi terkait. (Yudiaatmaja, 2013).

Perkembangan dalam aktivitas organisasi semakin kompleks ditandai dengan adanya kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi seperti rencana ataupun strategi sebagai bentuk pendekatan adaptif pemimpin dalam sebuah organisasi. Dengan gaya kepemimpinan adaptif seperti ini mampu memperbaharui situasi dan kondisi yang memungkinkan terjadinya tindakan-tindakan secara dinamis yang dilakukan oleh aktor dalam mewujudkan keberhasilan dari tujuan yang ada dan iklim organisasi yang tidak diketahui kedepannya. (Torres, Reeves, & Love, 2013, Fridayani, 2021). Adapun penjelasan dari Heifetz, menjelaskan bahwa kepemimpinan menjadi salah satu upaya ataupun proses penyelesaian atau pengarahan untuk menghadapi suatu masalah ataupun ancaman yang timbul di masyarakat yang datangnya secara langsung ataupun tidak langsung. Perkembangan yang dihadapi dari seseorang pemimpin dalam sebuah organisasi dalam menghadapi masalah tergolong menjadi dua kategori yaitu teknis dan adaptasi. (Fridayani, 2021). Memahami mengenai kepemimpinan adaptasi terhadap suatu masalah diperlukan waktu yang tidak sedikit, hal ini dikarenakan terdapat tantangan permasalahan yang nantinya akan datang dari lingkungan eksternal organisasi dan lingkungan internal organisasi. (Noer & Putra, 2021, Fridayani, 2021).

Terdapat melibatkan komponen penting yang menjadi suatu hal yang harus diwaspadai Dalam Kepemimpinan yang adaptif dalam suatu organisasi seperti (1) Mewaspadai akan keperluan-keperluan yang dibutuhkan dimasa yang mendatang (2) merencanakan dan menyusun keperluan yang dibutuhkan untuk menjaga komitmen mengenai pemahaman secara bersama untuk membantu melakukan suatu aktivitas. (3) Adaptasi menjadi daya dukung tersendiri dalam melakukan pembelajaran secara mendala dan penyesuaian terhadap respon yang dibutuhkan (4) bertanggungjawab

terhadap ketebukaan dalam menentukan sebuah ketetapan untuk bisa menghadapi ancaman dan mendapatkan penyelesaiannya. (Fridayani, 2021). Terdapat prinsip kepemimpinan secara umum yang dapat membantu penyelesaian kepemimpinan dalam beradaptasi yaitu: (1) Memastikan pembelajaran dan adaptasi disertai dengan kenyataan yang ada (2) melakukan Uji kebenaran melalui teori dengan mengadopsi gagasan dan kemantapan (3) mempertegas dan menimbang setiap pengambilan keputusan (4) mengedepankan peningkatan terkait dengan transparansi, toleransi dan akuntabilitas (5) menggerakkan aktivitas secara serempak (Ramalingam, Nabarro, Oqubuy, Carnall, & Wild, 2020, Fridayani, 2021).

Kepemimpinan adaptif meliputi dua dimensi yaitu *"Doing Agile"* dan *"Being Agile"*. *Doing Agile* berarti, pemimpin memiliki pemahaman mengenai ketangkasan strategis dari perspektif bisnis serta prinsip dan praktik khusus untuk membantu membangun organisasi yang *agile* sehingga dapat mengatasi turbulensi bisnis (Fridayani, 2021). Pemimpin yang gesit harus memperhatikan aspek kualitas, menyederhanakan pekerjaan, ikatan emosional yang menginspirasi serta pemberian makna nilai dalam setiap *project* untuk mencapai tujuan bisnis yaitu ketanggapan (*agility*), profitabilitas, pangsa pasar, dan kepuasan pelanggan (Fridayani, 2021). Dimensi kedua dari kepemimpinan adaptif adalah *"Being Agile"*, yang didasarkan pada nilai dan prinsip, mengharuskan pemimpin untuk menyadari bagaimana praktik seperti pembelajaran berkelanjutan dan pola pikir kelincuhan yang berkelanjutan disatukan untuk menciptakan organisasi yang sangat responsif (Development, 2011, Fridayani, 2021).

VUCA atau Volatility, Uncertainty, Complexity dan Ambiguity adalah keadaan di mana perubahan terjadi penuh dengan ketidakpastian (Aribowo dan Wirapraja, 2018). Komponen VUCA dapat dijabarkan dalam poin-poin berikut;

- a. *Volatility*. Pengaruh-pengaruh yang memungkinkan terjadi secara cepat dan ekstrim tanpa diketahui kapan datangnya. Perkiraan yang terjadinya akan suatu pengaruh tidak dapat diperkirakan sehingga akan berdampak pada ketidakstabilan. Dampak yang terjadi dengan adanya Volatilitas ini mempengaruhi segala aspek dimulai dari lingkungan eksternal ataupun internal organisasi. Hal ini menjadi sebab lambatnya perubahan.
- b. *Uncertainty*. Dalam proses untuk mencapai tujuan, ketidakpastian akan selalu ditemukan di setiap tahapnya. Ketidakpastian dapat dikendalikan dengan

informasi. Semakin banyak informasi dan pemahaman yang dikumpulkan, semakin kecil kemungkinan suatu ketidak pastian akan muncul. Namun, meskipun banyaknya informasi telah dikumpulkan sebagai bentuk antisipasi, ada banyak variabel yang tidak dapat diketahui yang mampu mempengaruhi hasil. Ada banyak batasan yang tidak dapat ditembus sehingga tercipta variabel-variabel tidak terduga tersebut.

- c. *Complexity*. Kompleksitas muncul seiring dengan perkembangan yang terus terjadi. Semakin banyak pembangunan yang dilakukan, semakin berlapis komponen-komponen yang mengisi, semakin kompleks juga hal yang dihadapi.
- d. *Ambiguity*. Pada masa ini, sulit menemukan suatu keputusan yang jelas mengarah pada satu titik. Akan selalu ada dua sisi dari hal apapun itu. Berbeda dengan ketidak pastian, ambiguitas lebih mengacu kepada pesan yang disampaikan oleh informasi yang diperoleh. Informasi yang didapat tidak mengacu kepada satu tujuan; maka di situlah dapat dikatakan adanya ambiguitas. Sementara itu ketidak pastian lebih berpengaruh terhadap ada atau tidaknya informasi yang dapat mempengaruhi hasil yang ingin dicapai.

B. METODE

Metode analisis yang digunakan menggunakan literatur review yang di dasarkan pada analisis yang bersumber dari kajian pustaka yang relevan dengan tema yang dikaji yaitu tentang membangun kepemimpinan delibertif di era VUCA (*Volatile, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Selain itu metode literatur review juga memberikan analisis yang komperhensif dari sumber penelitian yang sudah dilakukan dan relevan sehingga tetap memiliki akurasi data dari hasil sebuah riset/penelitian yang dilakukan (Creswill, 2017).

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Perkembangan informasi dan teknologi yang cepat memaksa penyedia layanan publik untuk terus berinovasi untuk memenuhi tuntutan masyarakat. Mengenai inovasi

yang diimplementasikan oleh pemerintah, yang merupakan sistem elektronik yang dikenal sebagai E-samsat untuk pembayaran pajak, penulis menggunakan lima atribut Rogers (1983) inovasi, yaitu: relatif keuntungan (relatif keuntungan), kompatibilitas (kompatibilitas), kompleksitas (kompleksitas), trialability (trialability), dan kemampuan untuk mengamati. (observability).

1. Relative Advantage (keuntungan relatif)

Tingkat kelebihan inovasi, apakah itu lebih unggul dari inovasi yang sudah ada atau bagaimana hal-hal biasanya dilakukan, dikenal sebagai keuntungan relatif. Kinerja ekonomi, kinerja sosial, kenyamanan, dan kepuasan biasanya digunakan untuk mengukurnya.

Dibandingkan dengan inovasi sebelumnya, implementasi e-Samsat memiliki lebih banyak keunggulan: sistem manual / payment point, e-samsat lebih aman, publik tidak perlu membawa uang tunai, transaksi non-cash dilakukan di ATM dan SMS Banking, dasar untuk berbagai tindakan kriminal seperti praktik calo atau pungli, pencurian, penipuan. E-Samsat menjadi alternatif yang cocok untuk komunitas. Secara umum, tidak ada perbedaan yang jelas antara Samsat Assistant dan Samsat Payment Point, perbedaan itu hanya membuatnya lebih mudah bagi pemungut pajak yang merupakan pelanggan Bank untuk menghindari membawa uang tunai. E-Samsat unggul dalam hal efisiensi waktu, namun, karena waktu dan lokasi layanan yang sangat terbatas.

Tidak seperti e-Samsat, yang dapat diselesaikan di ATM, durasi transaksi juga tidak terbatas selama tidak melebihi batas waktu pembayaran. Masyarakat tidak lagi dibatasi oleh batas waktu pembayaran, dan masyarakat juga tidak memerlukan serangkaian prosedur pengajuan yang rumit, KTP dan sertifikat / bukti pembayaran yang diperoleh melalui Teller, ATM, dan SMS cukup berfungsi sebagai bukti hukum. Kemudahan membayar pajak kendaraan bermotor secara online tanpa harus melalui birokrasi yang melelahkan adalah keuntungan bagi masyarakat khususnya dari inovasi layanan e-Samsat. Penggunaan e-Samsat juga meningkatkan pendapatan wilayah.

2. Compatibility (kesesuaian)

Compatibility atau kompatibilitas (keserasian) adalah Tingkat sejauh mana sebuah inovasi kompatibel, yaitu, apakah itu dilihat sebagai konsisten dengan atau sesuai dengan nilai-nilai, pengalaman, dan kebutuhan saat ini dikenal sebagai tingkat kompatibilitasnya. Indikator kepatuhan ini mengungkapkan apakah inovasi baru yang dikembangkan oleh agen yang relevan masih konsisten dengan standar layanan yang sudah dibangun di agen dan apakah mereka sesuai dengan harapan, kebutuhan, dan preferensi masyarakat umum. Karena aliran yang diimplementasikan, yaitu Pendaftaran melalui SMS, E-Samsat tidak perlu mengulangi proses pendaftaran dan penagihan. Akibatnya, prosesnya masih sama tetapi lebih kreatif. Terutama Kantor Samsat, selalu ada banyak orang yang ingin membayar pajak, jadi kantor Samsat harus membuat terobosan baru yang memenuhi harapan, kebutuhan, dan pedoman masyarakat sambil menjadi lebih efektif dan efisien. Penting untuk diingat bahwa kantor layanan publik adalah sinonim dengan birokrasi yang berkepanjangan dan rumit.

Meskipun inovasi ini cukup mengesankan, sebenarnya dimodifikasi untuk memfasilitasi bukannya mempersulit karena digunakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat serta kondisi lingkungan untuk diimplementasikan dengan baik dan konsisten, dan sementara alirannya masih sesuai dengan standar layanan, ada pengurangan birokrasi sehingga lebih cepat untuk mematuhi tujuan. Karena memungkinkan pemrosesan pembayaran pajak kendaraan bermotor untuk dilakukan kapan saja dengan mesin ATM tanpa dibatasi oleh waktu, ketika dilihat dalam hal inovasi, layanan e-Samsat untuk di beberapa daerah sudah sesuai dengan kondisi pengembangan teknologi canggih seperti saat ini.

3. Complexity (kerumitan)

Kompleksitas adalah sejauh mana inovasi kompleks, atau seberapa menantang untuk memahami dan menerapkan inovasi. Inovasi diadopsi lebih cepat semakin mudah untuk dipahami dan dipahami oleh penerima. Dibandingkan dengan inovasi sebelumnya, E-Samsat telah dimodifikasi untuk menawarkan kenyamanan dalam penggunaan. Untuk membuat komunitas kurang asing, E-Samsat menggunakan smartphone dan perangkat lain dan ATM yang umumnya dimiliki oleh komunitas. Mendownload program dari Android AppStore dan membayarnya secara online atau melalui SMS adalah kedua pilihan. Komunitas dapat segera pergi ke kantor Samsat terdekat untuk pencetakan langsung STNK setelah pembayaran dilakukan melalui ATM. Publik umum yang tidak menggunakan E-Samsat percaya bahwa aliran di E-samsat agak menantang untuk dimengerti, terutama di bagian ATM di mana kewajiban pajak harus dikonversi secara manual atau melalui layanan SMS untuk mendapatkan kode pembayaran. Operator untuk layanan SMS sering merespon lambat ke pesan SMS, dan ketika sistem down, tidak ada pesan tanggapan.

Dianalisis dari sudut pandang kompleksitas layanan inovasi, prosedur aplikasi E-samsat tidak dianggap sulit. Tidak ada perbedaan antara kompleksitas inovasi atau atribut kompleksitas yang terkait dengan metode, pengaturan, atau prosedur layanan dalam implementasinya. Mengenai layanan e-Samsat, metode, pengaturan, atau prosedur telah cukup baik. Pencetakan verifikasi SKPD dan STNK ke kantor Samsat terdekat dilakukan menggunakan bukti pembayaran yang dibuat melalui ATM di mana sistem, teknik, atau prosedur ada untuk memudahkan komunitas untuk melakukan layanan pembayaran untuk PKB. Tujuan utama e-Samsat adalah untuk membuatnya lebih mudah bagi orang-orang di luar kota untuk melakukan pembayaran dan menghemat waktu karena dapat dilakukan di mana saja. Karena inovasi biasanya memberikan cara yang lebih baru dan lebih baik untuk melakukan sesuatu, tingkat kompleksitas ini biasanya bukan masalah yang signifikan. Inovasi ini masih sedang dievaluasi dan akan sering ditingkatkan.

4. Triability (kemungkinan dicoba)

Triability atau triabilitas (dapat diuji coba), dimana inovasi hanya dapat diterima jika telah dinilai dan terbukti lebih unggul dari inovasi sebelumnya dalam hal manfaat atau nilai. Akibatnya, sebuah produk inovatif harus melewati fase "pengujian publik", di mana setiap orang atau pihak dapat mengevaluasi kualitas penemuan. Meskipun sosialisasi telah dilakukan, beberapa penduduk di Samarinda masih menggunakan metode pembayaran manual karena E-Samsat belum pernah lulus tes publik dan beberapa dari mereka tidak menyadari penggunaannya. Masyarakat kurang akrab dengan e-Samsat meskipun informasi tentang itu telah disajikan di sejumlah situs dan bahwa informasi ini juga dapat dengan mudah terlihat melalui Dispenda. Waktu sosialisasi singkat dan tempat sosialisasi yang tidak lengkap adalah penyebabnya.

Adapun masyarakat yang bersosialisasi dan dididik tentang e-Samsat tetapi tidak menggunakan rekening bank dan BNI, ini membatasi potensi gerakan e-samsat untuk diterapkan di seluruh masyarakat. Dalam hal kualitas, kemungkinan akan diuji dalam kaitannya dengan upaya sosialisasi yang dilakukan oleh pemerintah terkait dengan layanan e-samsat, serta sosialisasi melalui media massa dan media elektronik termasuk radio, televisi, dan media cetak. Layanan e-samsat telah menerima umpan balik yang sangat positif. Beberapa orang terus berpikir bahwa menggunakan layanan e-sat membuat mereka lebih efektif.

5. Observability (kemudahan diamati)

Indikator keena dalam teori kualitas inovasi disebut observabilitas. Proses observasi yang disebut "observabilitas" digunakan untuk menjelaskan bagaimana teknologi yang baru dikembangkan dapat memiliki dampak dan fungsi yang lebih besar seperti yang dimaksudkan oleh pencipta mereka. Laporan realisasi penerima PKB menunjukkan bahwa E-Samsat telah menghasilkan hasil positif. Meskipun tidak semua lapisan sosial sepenuhnya memahami proses e-Samsat, jelas bahwa komunitas yang digunakan untuk menjalankan ATM adalah target audiens untuk penemuan ini. Meskipun e-Samsat belum menghasilkan hasil yang memadai, itu memiliki efek positif pada

Kantor Bersama Kota Samarinda karena telah berhasil mengurangi calo, terutama dengan membantu komunitas yang memiliki kendaraan di luar kota untuk membayar tepat waktu.

Ketidakmampuan masyarakat umum untuk memahami bagaimana ATM beroperasi telah muncul sebagai hambatan utama untuk kemampuan e-Samsat untuk menyediakan layanan. Penting untuk dicatat bahwa meskipun e-Samsat telah diimplementasikan dengan benar dan dengan baik, itu hanya tampaknya efektif untuk lapisan masyarakat tertentu, seperti masyarakat menengah dan atas. Pembayaran pajak dapat diakses dengan mudah berkat inovasi layanan e-Samsat dalam hal kemudahan pengamatan, atau lebih spesifik, terkait dengan kehadiran jasa e-samsat. Karena tidak akan ada kecurangan sepanjang proses layanan yang akan menyebabkan munculnya praktik pungli, mudah untuk mengawasi dengan prosedur layanan elektronik.

Berdasarkan teori Rogers (1983), Kota Surabaya sudah menerapkan Inovasi Layanan Publik E-Samsat ini. Namun, sebuah survei baru-baru ini, seperti dilaporkan oleh (Yuvina et all, 2022), menunjukkan bahwa program Surabaya City E- Samsat masih tidak terlalu efektif. Program ini masih belum sepenuhnya online, dan penyelenggara belum membuat kontak langsung. Banyak orang masih tidak mengerti bagaimana prosedur online bekerja, dan kekhawatiran tentang sistem yang mengharuskan pengguna untuk terus mengunjungi kantor Samsat Motuk untuk verifikasi masih dianggap tidak berguna. Hal ini didasarkan pada informasi yang dikumpulkan dari studi yang dilakukan oleh Persatuan Pajak Wajib, Samsat Manyar Surabaya, dan kantor Bapenda Jatim.

Implementasi E-Samsat di Provinsi Riau menunjukkan bahwa inovasi dari layanan E-Riau di Kabupaten Riau dalam hal profitabilitas adalah kemudahan masyarakat dalam mengelola pemegang pajak kendaraan bermotor. Inovasi Layanan Publik ini dilakukan tidak hanya di kota Surabaya, tetapi juga di Provinsi Riau. (PKB). Untuk komunitas Pekanbaru, layanan inovatif E-Samsat sudah sesuai dengan keadaan perkembangan teknis. Penemuan layanan e-samsat terasa sederhana dalam proses

implementasinya karena kompleksitas yang dihasilkan. Kota Pekanbaru berikutnya diuji dalam hal probabilitas, dan itu merespon positif dengan memiliki layanan e-samsat. Indikator fasilitas berikut dicatat secara elektronik menggunakan metode layanan yang cukup sederhana. E-samsat pada dasarnya adalah metode untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan publik yang terintegrasi antara layanan pemerintah pusat dan pemerintah setempat dalam satu gedung layanan, membuatnya lebih mudah bagi orang-orang kota Pekanbaru untuk mengakses layanan tanpa harus berputar-putar untuk mengurus layanan satu sama lain.

Selain itu, Pelayanan public melalui program E-Samsat di Samarinda (Nikken, et all.) menjelaskan dalam penelitian mereka bahwa program ini telah berjalan meskipun belum menghasilkan hasil yang memuaskan karena beberapa orang masih tidak menyadari e-Samsat. Menurut Teori Rogers (1983), sebagai berikut:

1. Relative advantages (keuntungan relatif), dalam skenario ini, keuntungan relatif ditunjukkan oleh manfaat dan nilai yang lebih tinggi yang E-Samsat layanan memiliki dalam hal keamanan, efektivitas, dan efisiensi waktu ketika dibandingkan dengan perkembangan sebelumnya.
2. Compatibility (kesesuaian), komunitas masih berharap untuk membuka saluran bank lain sehingga dapat digunakan oleh komunitas / pelanggan bank lain. Kompatibilitas ditunjukkan oleh terobosan baru (inovasi) yang memenuhi kebutuhan masyarakat dalam membuat pembayaran cepat dan mudah sementara tetap dipandu oleh standar layanan tetapi lebih efektif dan efisien.
3. Complexity atau kerumitan Sebagian besar orang menemukan inovasi e-Samsat sederhana, tetapi persentase kecil masih menganggapnya menantang. Ketidaksamaan ini dapat dikaitkan dengan berbagai masalah, termasuk kemampuan publik untuk memahami teknologi atau gangguan jaringan operator yang memperlambat proses transaksi.

4. Triability atau probabilitas E-Samsat dibantu dengan kehadiran sosialisasi selama 1 bulan, yang menjelaskan kepada pemungut pajak apa e-Samsat dan bagaimana ia digunakan dalam upaya untuk menunjukkan bahwa ia tidak memiliki fase uji coba dan segera diterapkan di komunitas. Daerah ini juga secara aktif berpartisipasi dalam permintaan operator Bapenda Kaltim untuk umpan balik sehubungan dengan memasukkan informasi rinci tentang e-Samsat di situs web Dispenda Kaltim.
5. Observability atau kemudahan diamati, inovasi E-Samsat dalam menyediakan layanan yang efektif dan efisien ditunjukkan oleh observabilitas atau kemudahan pengamatan. E-Samsat dianggap sebagai inovasi yang memiliki dampak positif pada Joint Office Samsat Kota Samarinda karena sesuai dengan keinginan untuk mengurangi kalori, menyingkirkan ketidaksempurnaan, dan menciptakan layanan yang aman dan nyaman. **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Pengembangan kualitas sumber daya manusia ini sebagai bentuk upaya suatu organisasi menghadapi era digital, VUCA (*Volatile, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) dan daya saing global. Untuk menghadapi situasi ini organisasi membutuhkan pemimpin yang berkualitas dan berkompeten terutama tipe transformasional (Reza Azhari, 2020). Tipe kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan kreativitas, ketekunan dan semangat, intuisi dan kepekaan terhadap kebutuhan orang lain dengan mengintegrasikan strategi dengan budaya organisasi (Bass, Avolio and Binghamton, 1993, Reza Azhari, 2020). Selain itu, Kepemimpinan bertipe transformational ini mampu menggerakkan sumber daya manusia dalam menciptakan inovasi untuk meningkatkan kualitas dan kinerja organisasi. Untuk itu, seorang pemimpin harus mempunyai kecerdasan emosional dalam mengatur emosi diri sendiri dan orang lain, hubungan dengan pekerja, dan rasa empati (Barling, Slater and Kelloway, 2000, Reza Azhari, 2020). Ketidakmampuan pemimpin dalam mengelola emosi dan tidak adanya empati dapat menyebabkan penurunan kinerja organisasi dan konflik. Konflik yang terjadi dalam suatu organisasi dapat disebabkan oleh ada perbedayaan budaya pegawai, rendah komunikasi,

kompetisi tidak sehat, kegagalan dalam menerima perbedaan (Fiala, 2017), ekspektasi pekerjaan yang tidak jelas, dan kebiasaan bekerja yang buruk (Variety, 2019, Reza Azhari, 2020).

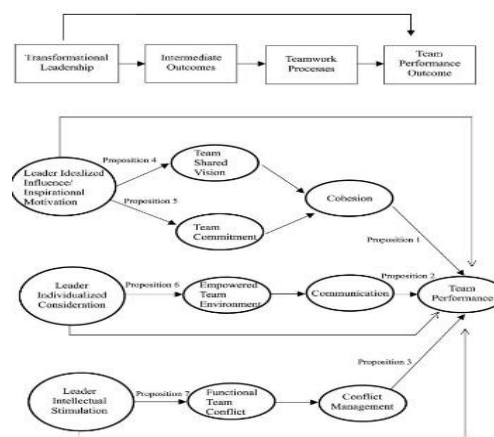
McShane dan Von Glinow (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah bentuk kepemimpinan yang dimana pemimpin mengubah suatu tim, organisasi, maupun perusahaan dengan menciptakan, mengkomunikasikan, dan memodelkan visinya demi mencapai tujuan dan menginspirasi anggota maupun pegawai untuk meraih tujuan tersebut. Kepemimpinan transformasional dianggap sebagai salah satu bentuk kepemimpinan moderen, karena memainkan peran penting untuk peningkatan organisasi (Anwar, 2018, Rafisna et al., 2019). Kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan hubungan yang membangkitkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut (Burns & Northouse dalam Balansa, Lengkong & Hasan, 2018). Agar pemimpin mampu membuat perubahan, bahkan perubahan yang mendunia adalah memiliki visi sekaligus aksi untuk mewujudkan visi itu (Hakim, 2017). Harkat seorang pemimpin itu bukan diletakkan pada hebatnya retorika dan manisnya kata-kata, bukan pada raut murah senyum, melainkan justru pada keteladanan itu sendiri, pada satunya kata dengan perbuatan (Salahudin, 2017). Pada prinsipnya, kepemimpinan transformasional berusaha memotivasi untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja (Subhi dalam Rafisna et al., 2019). Pemimpin yang transformatif harus mampu mengajak bawahannya untuk melakukan perubahan dimana perubahan tersebut berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan itu sendiri (Anwar, 2018 dalam Rafisna et al., 2019).

Kepemimpinan dalam suatu organisasi sangat penting dalam menyampaikan visi, misi dan strategi dalam mencapai target kinerja yang telah disusun. Pencapaian kinerja dalam organisasi ini tergantung pada tipe kepemimpinan yang dibawa dalam suatu organisasi. Salah satu tipe kepemimpinan yang paling banyak menjadi diteliti adalah tipe kepemimpinan transformasional (Reza Azhari, 2020). Hasil beberapa penelitian menunjukkan bahwa: Kepemimpinan transformasional ini mampu membangun komitmen, loyalitas dan kepercayaan kepada individu dalam organisasi

sehingga individu tersebut merasa dihargai dan diberikan kepercayaan terhadap kemampuannya (Bass, M, B & Riggio, 2006 dalam Reza Azhari , 2020). Kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi berkorelasi dengan dukungan untuk melakukan inovasi dengan didukung oleh iklim organisasi yang tinggi. Integrasi antara kepemimpinan transformasional dengan inovasi dapat membentuk kinerja organisasi meningkat (Eisenbeiss and Boerner, 2008 dalam Reza Azhari, 2020). Kepemimpinan transformasional berkorelasi dengan pengembangan sumber daya manusia melalui pembelajaran dan kinerja kepemimpinan. Pembelajaran dan kinerja kepemimpinan ini dilakukan dengan pemberian dukungan terhadap perilaku budaya dalam sumber daya manusia sehingga berkorelasi positif terhadap kepuasan kerja dan konsumen dalam organisasi pelayanan (Akdere and Egan, 2020).

Kepemimpinan transformasional ini secara langsung berpengaruh terhadap perilaku/kinerja masyarakat, budaya dan visi organisasi. Selain itu, kepemimpinan transformasional ini juga berpengaruh terhadap karakteristik individu tertentu seperti pemberdayaan, komitmen, kepercayaan terhadap kemampuan individu, kepuasan pekerjaan, kepercayaan dan motivasi. Kemudian kepemimpinan transformasional ini memberikan inspirasi terhadap staf dalam organisasi sehingga staf tersebut percaya akan kesempatan dan visi baru dari pemimpin tersebut (Givens, 2008, Reza Azhari, 2020). Kepemimpinan transformasional ini berkorelasi dengan peningkatan kinerja secara tim dalam organisasi. Korelasi antara kepemimpinan dan kinerja tim membentuk suatu kohesi, motivasi dan komunikasi dalam organisasi. Kohesi yang terjadi dalam tim berkorelasi terhadap penyampaian visi dan komitmen dari seorang pemimpin sehingga kinerja tim meningkat (Dionne *et al.*, 2015). Dari korelasi ini dapat dibentuk model kepemimpinan transformasional dan kinerja tim sebagai berikut:

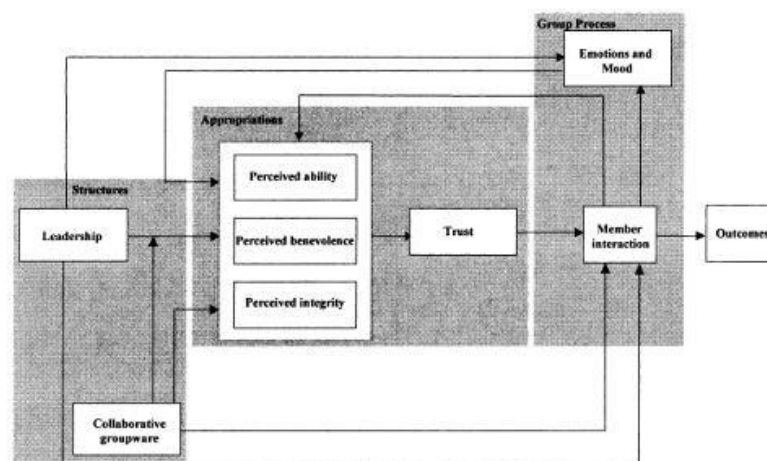
Gambar 1. Model kepemimpinan transformasional dan kinerja tim



(Sumber: Dionne et al., 2015).

Gambar 1 tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional ini dapat meningkatkan kinerja organisasi dan pengembangan sumber daya manusia melalui penciptaan pemimpin baru melalui pelatihan, edukasi dan aktivitas pengembangan profesi. Pelatihan pada sumber daya manusia bertujuan untuk memberikan dan menyediakan panduan dalam memimpin dan mengatur perubahan dalam organisasi yang kompleks, cepat dan perubahan yang sulit untuk diperkirakan (Usman, 2020).

Gambar 2 Model integrasi kepemimpinan transformasional dan teknologi informasi (e-leadership)



(Sumber: Avolio et al., 2001)

Gambar 2 tersebut menunjukkan bahwa struktur kolaborasi antara kepemimpinan transformasional dengan teknologi informasi dipengaruhi oleh kepercayaan anggota tim secara virtual, emosi dan mood dan berdampak pada interaksi antar anggota secara virtual tersebut (Avolio, Dodge and A, 2001 dalam Reza Azhari, 2020).

Kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*)

Kemampuan pengelolaan emosi dalam suatu organisasi sangat berperan penting. Emosi ini berhubungan dengan mental, motivasi dan tekanan dalam melakukan pekerjaan. Kecerdasan emosional ini berkorelasi dengan pengembangan

kompetensi dari individu dalam suatu organisasi (Reza Azhari, 2020). Faktor-faktor yang berpengaruh tersebut adalah kesuksesan seseorang, sistem yang baik dan kesuksesan sendiri (*self-succes*) sehingga dapat meningkatkan kinerja serta modal manusia dalam organisasi (Singh, 2010 dalam Reza Azhari, 2020). Kecerdasan emosional ini berkorelasi dengan peningkatan kinerja dalam tim dalam organisasi pembelajaran. Organisasi pembelajaran merupakan organisasi yang berkomitmen dalam melakukan pelatihan dan pengembangan pegawai (Bal and Firat, 2017, 2020). Kecerdasan emosional berkorelasi dengan kedermawanan (*generosity*) dan semangat serta fleksibilitas dari individu yang berdampak pada perilaku kreatifitas dari setiap individu (Carmeli, McKay and Kaufman, 2014).

Kecerdasan emosional ini berkorelasi dengan komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Indikator ini berkorelasi dengan kecerdasan emosional berhubungan dengan pengambilan keputusan, pemberdayaan karyawan dan pengembangan diri pegawai (Gunu, 2014 dalam Reza Azhari, 2020). Kecerdasan emosional ini berkorelasi dengan tipe kepemimpinan transformasional yang berdampak pada kohesivitas tim atau kelompok dalam suatu organisasi. Selain itu, individu yang mempunyai kejernihan dan regulasi dalam emosi mampu menjadi pemimpin yang bertipe transformasional. Regulasi emosi ini berhubungan dengan pengaturan perasaan, reaksi fisiologis, dan kognisi yang berhubungan dengan emosi (Carmeli, McKay and Kaufman, 2014; Reza Azhari, 2020). Pengelolaan kecerdasan emosional penting dalam organisasi agar terjadi keterikatan yang kuat diantara kelompok.

Knowledge Sharing (berbagi pengetahuan)

Indikator berbagi pengetahuan juga berperan dalam peningkatan sumber daya manusia dalam organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Faktor suasana dalam kelompok (keterikatan, kepercayaan dan inovasi) dan pemberdayaan dalam kepemimpinan (pengambilan keputusan secara bersama, informatif, pelatihan, dan pemberian contoh) berpengaruh terhadap sikap serta perilaku individu untuk berbagi pengetahuan (Xue, Bradley and Liang, 2011). Faktor pelatihan terhadap pekerja, sistem gaji, dukungan dari pemimpin dan keterbukaan komunikasi berpengaruh terhadap berbagi pengetahuan dan peningkatan pekerjaan melalui mediator faktor kepercayaan (Kang, Kim and Chang, 2008 dalam Reza Azhari, 2020). Berbagi pengetahuan dengan menggunakan teknologi dapat meningkatkan kemampuan

dalam pemecahan masalah, kompetensi dan peningkatan kualitas kerja dalam suatu organisasi. Ada empat faktor yang mempengaruhi integrasi antara teknologi dengan berbagi pengetahuan tersebut yaitu faktor individu (reputasi, efikasi diri, dan kepuasan tersendiri), faktor sosial (timbal balik, interaksi sosial, kepercayaan, norma sosial), faktor teknologi (kualitas sistem, kemudahan yang dirasakan, kegunaan yang dirasakan) dan faktor organisasi (upah, dukungan manajemen, komitmen, tujuan bersama dan kepemimpinan) (Nguyen, 2020).

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) ini berperan penting dalam organisasi untuk menghindari terjadinya perbedaan (gap) antar pekerja. Sosial media menjadi sumber yang efektif dalam memberikan berbagi pengetahuan melalui blog, forum diskusi, *google docs*, wiki dan jaringan sosial lainnya. Melalui teknologi sosial media individu maupun pekerja dapat mendapatkn info secara cepat tentang aktivitas organisasi baik misi, visi maupun pelatihan yang akan dilakukan oleh organisasi tersebut.

Gaya Kepemimpinan Harmonis

Hubungan yang menyenangkan dalam organisasi, dibangun melalui pola-pola pembangunan iklim organisasi. Iklim yang menyenangkan tidak bisa dipaksakan kepada setiap orang akan tetapi harus dipasilitasi oleh budaya organisasi. Dalam keluarga tugas dan tanggungjawab melekat pada setiap peranan masing-masing fungsi ayah, ibu, anak, adik, kakak, kakek, nenek, bibi, paman dan lain-lain(Suryana, 2016). Peranan itu memposisikan masing-masing sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam keluarga. Hubungan yang baik dibangun dalam pola kedekatan yang mengerti batas-batas masing-masing fungsi, fungsi kehidupan memposisikan setiap orang dalam peranannya di dalam kehidupan, fungsi dalam organisasi memposisikan setiap orang dalam peranannya sebagai anggota organisasi yang memiliki tujuan bersama. Perilaku kepemimpinan konsiderasi mengandung ciri-ciri sebagai berikut: 1) Pimpinan dalam pelaksanaan tugasnya memperhatikan kebutuhan bawahan, 2) Pimpinan berusaha menciptakan suasana saling percaya antar bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan, 3) Pimpinan menaruh simpati terhadap bawahan sebagai bagian dari organisasi, 4) Pimpinan memperlihatkan sisi persahabatan dengan bawahan, 5) Pimpinan lebih mengutamakan pengarahan diri, mendisiplin diri, mengontrol diri (Suryana, 2016).

D. SIMPULAN

Kepemimpinan menjadi salah satu komponen utama dalam suatu lembaga organisasi yang menjalankan aktivitas/kegiatan yang bersifat untuk mengatur dan mengarahkan kelompok atau individu mulai dari merencanakan sesuatu samapai dengan mengevaluasinya agar pelebagaan organisasi menjadi lebih baik. Perkembangan zaman selalau memberikan konsekuensi logis dalam berbagai aspek kehidupan manusia termasuk dalam hal kepemimpinan. Dalam proses kepemimpinan sangat banyak tahapan dan pendekatan yang harus dibangun, mulai dari pengaturan struktur, komunikasi, dan pengembangan model kepemimpinan yang terus relevan dengan perkembangan zaman. Dari perubahan-perubahan ini, dapat diidentifikasi bahwa dunia mulai bergeser memasuki era VUCA. Hal hal ini sangat perlu pendekatan yang lebih deliberatif yang mampu membangun pola kemampuan pemimpin dalam mengembangkan organisasi yang humanis harmonis dan mengdepankan asas keadilan dalam mencapai tujuan bersama. Pendekatan kepemimpinan yang delibaritif menjadi sintesis dari pola kepemimpinan yang berkarakter elitis dan model *buttom up*, kepemimpinan deliberatif mencoba menggabungkan model kepemimpinan dalam mencapai tujuan dalam organisasi yang lebih dinamis dan selalu siap dalam merespon segala perubahan sosial yang dialami.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdere, M. and Egan, T. (2020) 'Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance', *Human resource Development quarterly*, pp. 1–29. doi: 10.1002/hrdq.21404.
- Anwar. (2018, Maret 13). Hubungan antara persepsi kepemimpinan transformasional dengan disiplin kerja pada karyawan kantor pelayanan pajak pratama di Sukoharjo.
- Aribowo, H., & Wirapraja, A. (2018). Strategi Inovasi Dalam Rangka Menjaga Keberlanjutan Bisnis Dalam Menghadapi Era Volatility, Uncertainty, Compelxity,

- Dan Ambiguity (Vuca). *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan (JIMAT)* Volume 9 Nomor 1, 51-58.
- Avolio, B. J., Dodge, G. E. and A, W. T. (2001) 'E-Leadership : Implications For Theory, Research, and Practice', *Leadership Quarterly*, 11(4), pp. 615–668.
- Bal, C. G. and Firat, I. (2017) 'The Impact of Emotional Intelligence on Team Performance and Learning Organization of Employees', *International Journal of Academic Research in Prosiding Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 4.0 6. Business and Social Sciences*, 7(7), pp. 304–325. doi: 10.6007/ijarbss/v7-i7/3097.
- Balansa, F., Lengkong, V. P. K. & Hasan, A. B. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan disiplin kerja pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Karombasan. *Jurnal EMBA*, 5(3), 4555-4564.
- Barling, J., Slater, F. and Kelloway, E. K. (2000) 'Transformational leadership and emotional intelligence : an exploratory study', *Leadership & organization Development Journal*, 21(3), pp. 157–161.
- Bass, M, B & Riggio, R. (2006) *Transformational Leadership*. 2nd edn. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. and Binghamton, S.- (1993) 'Transformational Leadership and Organizational Culture', *Journal of Public Administration Quarterly*, 17(1), pp. 112–121.
- Carmeli, A., McKay, A. S. and Kaufman, J. C. (2014) 'Emotional intelligence and creativity: The mediating role of generosity and vigor', *Journal of Creative Behavior*, 48(4), pp. 290–309. doi: 10.1002/jocb.53.
- Creswell, Jhon (2017) *Research Design*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Development, C. (2011). *Adaptive Leadership to Accelerate Organizational Agility*
- Dionne, S. D. et al. (2015) 'Transformational leadership and team performance', *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), pp. 177–193. Doi: 10.1108/09534810410530601.
- Eisenbeiss, S. A. and Boerner, S. (2008) 'Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles', *Journal of Applied Psychology*, 93(6), pp. 1438–1446. doi: 10.1037/a0012716.

- Fiala, M. (2017) 'Common causes of workplace conflict, Organizational design human resources consulting. Available at: <http://oahumanresources.com/common-causes-workplace-conflict/> (Accessed: 18 September 2020).
- Fridayani, J. A. (2021). Kepemimpinan Adaptif Dalam Agilitas Organisasi Di Era Adaptasi Kebiasaan Baru. *Modus*, 33(2), 138–149. <https://doi.org/10.24002/modus.v33i2.4654>
- Givens, R. (2008) 'Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes', *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), pp. 4–24.
- Gunu, U. (2014) 'Impact of Emotional Intelligence on Employees' Performance and Organizational Commitment: A Case Study of Dangote Flour Mills Workers', *University of Mauritius Research Journal*, 20, pp. 1–32.
- Hakim, C. (2017, Juni 24). "Leadership" yang visioner dan transformasional. *Kompas*.
- Kadariusman, D. 2012. *Natural Intelligence Leadership: Cara Pandang Baru Terhadap Kecerdasan dan Karakter Kepemimpinan*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Kang, Y. J., Kim, S. E. and Chang, G. W. (2008) 'The impact of knowledge sharing on work performance: An empirical analysis of the public employees' perceptions in South Korea', *International Journal of Public Administration*, 31(14), pp. 1548–1568. doi: 10.1080/01900690802243607.
- Mullins, L. J. 2005. *Management and Organisational Behaviour*. England: Pearson Education Limited.
- Napitupulu, D. (2018). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) (Studi Pada Perawat Rumah Sakit Puri Husada Di Tembilahan). *JOM FISIP*, 5.
- Nguyen, T. M. (2020) 'Four-dimensional model: a literature review in online organisational knowledge sharing', *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. Doi: 10.1108/VJIKMS-05-2019-0077.
- Noer, H., & Putra, P. B. (2021). Politik Sains Kebijakan Kepemimpinan di Tengah Ketidakpastian: Peran Adaptive Leadership. Retrieved from <http://www.politik.lipi.go.id/kolom/kolom-2/politik-sains-kebijakan/1426-kepemimpinan-di-tengah-ketidakpastian-peran-adaptive-leadership-dan-adaptive-governance>
- Provinsi, B., & Bangka, K. (2020). Knowledge Sharing Dan Kecerdasan Emosional a

- Bappeda Provinsi Kepulauan Bangka Belitung The Role of Transformational Leadership , Knowledge Sharing , and Emotional Intelligence on Organizational Performance. 1–7.
- Rafisna, Z., Jaya, U. P., Soerjoatmodjo, G. W. L., & Jaya, U. P. (2019). Kepemimpinan Transformasional: Kepemimpinan yang Membawa Perubahan. September, 2018–2020.
- Ramalingam, B., Nabarro, D., Oqubuy, A., Carnall, D. R., & Wild, L. (2020). 5 Principles to Guide Adaptive Leadership. Harvard Business Review, (May), 1–9. Retrieved from <https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership>
- Salahudin, A. (2017, Maret 31). Pemimpin Keteladanan. Kompas.
- Singh, K. (2010) 'Developing human capital by linking emotional intelligence with personal competencies in Indian business organizations', International Journal of Business Science and Applied Management, 5(2), pp. 29–42.
- Sinha, D., & Sinha, S. (2020). Managing in a VUCA World: Possibilities and Pitfalls. Journal of Technology Management for Growing Economies, Vol. 11, No. 1, 17-21.
- Soraya, N. A., Tias, S. A., Ayu, V. K., Pertahanan, I., Pertahanan, F. T., & Republik, U. P. (2022). Nasionalisme Bangsa Di Era Vuca (Volatility , Uncertainty , Complexity Dan Ambiguity). 6(1), 1238–1243. <https://doi.org/10.31316/jk.v6i1.2701>
- Suryana, A. (2016). Membangun Kepemimpinan Yang Menyenangkan. PEDAGOGIA Jurnal Ilmu Pendidikan, 12(1), 32. <https://doi.org/10.17509/pedagogia.v12i1.3299>
- Torres, R., Reeves, M., & Love, C. (2013). Adaptive Leadership. The Boston Consulting Group, 33–39. <https://doi.org/10.5810/kentucky/9780813174723.003.0011>
- Usman, M. (2020) 'Transformational Leadership and Organizational Change: In The Context of Today's Leader', International Business Education Journal, 13(1), pp. 95–107.
- Yudiaatmaja, F. (2013). Issn 1412 – 8683 29. Procedia - Social and Behavioral Sciences, IV(2), 29–38.

- Variety, M. (2019) 6 Common Causes of Workplace Conflict and How to Avoid Them, Vital Learning. Available at: [https://www.vital-prosiding Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 4.0 7](https://www.vital-prosiding-konferensi-nasional-ilmu-administrasi-4.0-7)
- Xue, Y., Bradley, J. and Liang, H. (2011) 'Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing', *Journal of Knowledge Management*, 15(2), pp. 299–312. doi: 10.1108/13673271111119709.