WEBINAR
Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 4.0
"Rekonstruksi Nilai serta Modal Manusia dalam Era New Normal untuk Membangun Kembali Daya Saing serta Keberlanjutan bagi Organisasi"
26 November 2020

PERANAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, *KNOWLEDGE SHARING* DAN KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP KINERJA ORGANISASI

REZA ASHARI[a]
[a]Bappeda Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
e-mail : asharireza29@gmail.com

Abstrak

Peranan Kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional dan knowledge sharing (berbagi pengetahuan) sangat penting dalam peningkatan daya saing organisasi dalam menghadapi new normal, teknologi industri 4,0 dan VUCA (era penuh dengan perubahan yang tidak pasti). Penelitian ini melakukan identifikasi peranan kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional dan berbagi pengetahuan dari beberapa literatur atau sumber penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Hasil identifikasi penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa peranan kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional dan berbagi pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja dan daya saing organisasi, kepercayaan, pengembangan kompetensi, pengelolaan emosional, motivasi, kepuasan kerja dan peningkatan kualitas pelayanan. Secara keseluruhan, hal yang terpenting dalam kepemimpinan transformasional, berbagi pegetahuan dan kecerdasan emosional dalam meningkatkan kinerja organisasi adalah komunikasi, inovasi dan manajemen konflik.

Kata Kunci: *Kepemipinan transformasional; kecerdasan emosional ; berbagi pengetahuan;review literatur*

The Role of Transformational Leadership, Knowledge Sharing, and Emotional Intelligence on Organizational Performance

Abstract

The role of transformational leadership, emotional intelligence and knowledge sharing is very important in increasing organizational competitiveness in facing the new normal, industrial technology 4.0 and VUCA (an era full of uncertain changes). This study identifies the role of transformational leadership, emotional intelligence and sharing knowledge from some literature or research sources that have been conducted by previous researchers. The identification results of previous research indicate that the role of transformational leadership, emotional intelligence and knowledge sharing affects organizational performance and competitiveness, trust, competency development, emotional management, motivation, job satisfaction and improved service quality. Overall, the most important things in transformational leadership, sharing knowledge and emotional intelligence in improving organizational performance are communication, innovation and conflict management.

Keywords: *Transformational Leadership ; Emotional Intelligence ; knowledge sharing;literature review*

A. PENDAHULUAN

Pandemi coronavirus menyebabkan laju perekonomian Indonesia mengalami penurunan dan pembatasan sosial secara menyeluruh. Pada triwulan ke II laju pertumbuhan ekonomi Indonesia mengalami penurunan sebesar 5,32 persen (BPS, 2019). Penurunan laju pertumbuhan ekonomi berdampak besar pada pendapatan sektor bisnis sehingga menyebabkan terjadinya pengurangan tenaga kerja pada sektor ini. Untuk mengatasi hal tersebut pemerintah membuat kebijakan new normal yang berfokus pada peningkatan dan pemulihan sektor bisnis terutama peningkatan daya saing sumber daya manusia.

Tenaga kerja atau sumber daya manusia merupakan salah satu faktor dalam menggerakkan kinerja organisasi. Faktor yang menjadi pendorong dalam meningkatkan kinerja organisasi adalah pelatihan, kompetensi, motivasi (Nugroho, M, & Paradifa, 2020), kepemimpinan, suasana organisasi dan efektivitas kelompok kerja (Mayo, 2000). Keseluruhan faktor ini merupakan pembentuk dari modal manusia (*human capital*) dalam peningkatan dan keberlangsungan organisasi menuju industri 4.0.

Berdasarkan pada laporan Bank Dunia, modal manusia (*human capital*) Indonesia pada tahun 2018 berada pada peringkat 87 dengan poin sebesar 0.53 (World Bank, 2019) . Tentunya ini menjadi tantangan tersendiri bagi para pengambil kebijakan dalam melakukan pengembangan kompetensi sumber daya manusia.

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. 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). 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).

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 kebiaasan bekerja yang buruk(Variety, 2019).

Faktor-faktor konflik ini menyebabkan lingkungan kerja yang buruk sehingga mempengaruhi mental pekerja, kinerja dan daya saing pada organisasi.

Daya saing ini suatu ukuran keberhasilan organisasi dalam pengembangan kompetensi dan pelatihan pekerja. Pada tahun 2019, indeks daya saing global Indonesia mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun 2018 yaitu dari peringkat 45 menjadi peringkat 50 dan kemampuan modal manusia Indonesia berada pada peringkat 65 dari 140 negara(Schwab, 2019).

Peningkatan daya saing dan penurunan konflik dalam organisasi ini memerlukan kebijakan dan regulasi yang tepat. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi peranan kepemimpinan transformasional, *knowledge sharing* dan kecerdasan emosional dalam meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi. Peranan ketiga faktor ini sangat vital dalam mencapai visi dan misi, target kinerja dan inovasi dalam menghadapi kompetisi global yang semakin meningkat. Kombinasi ketiga faktor dalam penelitian ini dan inovasi dengan teknologi terbaru dapat menjadikan organisasi tersebut menjadi dinamis dan kualitas pelayanan yang diberikan menjadi lebih baik.

B. PEMBAHASAN HASIL EMPIRIS TERDAHULU

Kepemimpinan transformasional

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. 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)

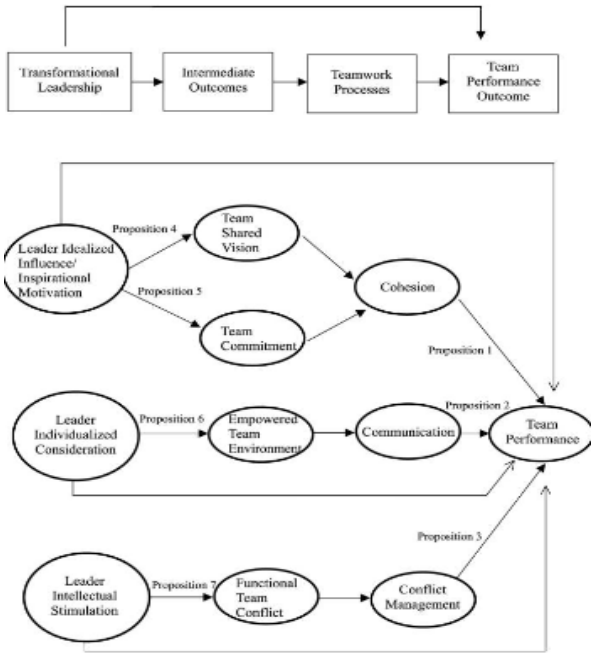
Kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi berkorelasi dengan dukungan untuk melakukan inovasi dengan didukung oleh iklim organisasi yang tinggi. Integrasi antara kepemimpinan transformasional dengan inovasi dapat membentuk kinerja organisasi meningkat(Eisenbeiss and Boerner, 2008).

Kepemimpinan transformasional berkorelasi dengan pengembangan sumber daya manusia melalui pembelajaran dan kinerja kepemimpinan. Pembelajaran dan kinerja kepemipinan 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).

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).

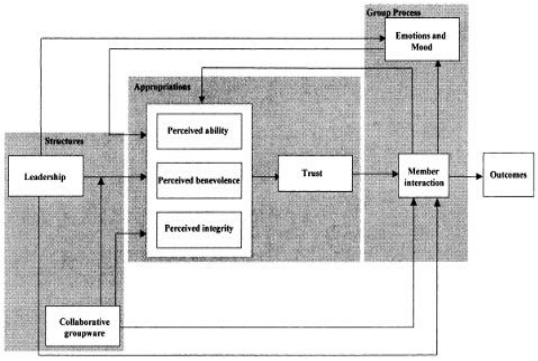
Gambar 1 tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional ini dapat meningkatkan kinerja organisasi dan pengembangan sumber daya manusia melalui penciptaan pemimpin baru melalui pelatihan, edukasi dan aktivitas pengembangan profesi. Pelatihan pada sumber daya manusia bertujuan untuk memberikan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

Penelitian yang lain menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja tim dalam organisasi secara virtual daripada bertatapan langsung. Tipe kepemimpinan ini lebih cocok dalam kondisi menggunakan komunikasi secara virtual(Purvanova and Bono, 2009).

Penggunaan komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin dengan tim dalam organisasi secara virtual menjadi hal yang jamak dilakukan dalam era digital dan pandemi coronavirus. Pengembangan teknologi virtual ini membentuk sistel elektronik kepemimpinan (*e-leadership*). Beberapa penelitian mengintegrasikan sistem *e-leadership* ini dengan kepemimpinan transformasional.

Penelitian lain menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai korelasi dengan kepercayaan secara interpersonal dalam lingkungan bisnis secara virtual. Kemudian tingkat pendidikan dan umur dari anggota tim secara virtual mempunyai pengaruh terhadap kepercayaan terhadap kinerja rekan kerja dimana kepercayaan ini dibangun dari sebuah kepercayaan secara interpersonal(Vought, 2017). Efektivitas kinerja tim secara virtual dipengaruhi oleh bahasa motivasi dari pemimpin dan beberapa faktor diantaranya pengalaman kolaborasi terhadap anggota tim secara online, tipe pekerjaan, sistem penghargaan, kemampuan bahasa tim, dan latar belakang budaya(Fan *et al.*, 2014)

Faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap penggunaan sistem e-leadership oleh pemimpin dalam memberikan arahan dan ide kepada tim secara virtual. Berikut model integrasi kepemimpinan transformasional dengan *e-leadership* (teknologi informasi)



Gambar 2 Model integrasi kepemimpinan transformasional dan teknologi informasi (*e-leadership*)
(Sumber: Avolio *et all,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).

Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa tipe kepemimpinan transformasional ini mampu beradaptasi pada organisasi tradisional yang menggunakan tatap muka dalam berinteraksi dengan sumber daya manusia maupun secara virtual dengan menggunakan komunikasi secara digital.

Kecerdasan emosional *(Emotional Intelligence)*

Kemampuan pengelolaan emosi dalam suatu organisasi sangat berperan penting. Emosi ini berhubungan dengan mental, motivasi dan tekanan dalam melakukan pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

Kecerdasan emosional ini berkorelasi dengan komitmen dalam organisasi yang dipengaruhi oleh harga diri individu. Harga diri yang tinggi membuat individu menjadi lebih termotivasi dan optimis sehingga kualitas pekerjaan menjadi lebih baik(Sarawati, 2014).

Kecerdasan emosional ini berkorelasi dengan pengembangan kompetensi dari individu dalam suatu organisasi. 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).

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).

Kecerdasan emosional berkorealasi 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).

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(López-zafra, Garcia-retamero and Landa, 2007).

Pengelolaan kecerdasan emosional ini sanat 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).

Berbagi pengetahuan dengan menggunakan teknologi dapat meningkatkan kemampuan dalam

pengambilan keputusan, efisiensi 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 indivu maupun pekerja dapat mendapatkn info secara cepat tentang aktivitas organisasi baik misi, visi maupun pelatihan yang akan dilakukan oleh organisasi tersebut.

C. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Persaingan global dan kebijakan new era membutuhkan pemimpin yang mampu menggerakkan roda organisasi dengan baik. Pergerakan organisasi ini membutuhkan sumber daya manusia yang terlatih dan berkualitas.

Faktor yang mempengaruhi pergerakan sumber daya manusia dalam organisasi adalah kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional dan berbagi pengetahuan. Peran kepemimpinan transformasional dalam organisasi berhubungan dengan loyalitas, komitmen, pengembangan pegawai, kepercayaan dan inovasi dalam organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Salah satu inovasi teknologi yang berhubungan dengan kepimpinan ini adalah *e-leadership.*

Tipe kepemimpinan transformasional ini berhubungan dengan kecerdasan emosional dan berbagi pengetahuan antara kelompok dalam organisasi. Menurut pendapat penulis, hal yang terpenting dari kepemimpinan transformasi, kecerdasan emosional dan berbagi pengetahuan dalam menggerakkan kinerja organisasi adalah inovasi, manajemen konflik dan komunikasi

Untuk itu, penulis berpendapat bahwa korelasi antara inovasi, manajemen konflik, komunikasi dalam menggerakkan kinerja organisasi dapat dibuktikan secara empiris pada penelitian selanjutnya.

Rekomendasi yang diperlukan adalah

1. Perlu adanya pengukuran secara berkala terhadap kecerdasan emosional setiap individu serta konsultasi psikologi bila angka kecerdasan emosional individu di bawah normal.
2. Perlu adanya pelatihan, *sharing* dan pembuatan modul secara berkelanjutan dalam pengembangan pemimpin dengan tipe transformasional agar mampu beradaptasi dan memotivasi kelompok dalam organisasi.
3. Perlu adanya evaluasi secara berkala dan umpan-balik dalam penilaian kompetensi individu maupun manajer agar dayang saing dan kualitas organisasi dapat terjaga
4. Perlu adanya SOP, protokol dan evaluasi dalam peningkatan efektifitas berbagi pengetahuan secara virtual agar individu tetap berkomitmen terhadap pekerjaan yang dilakukan.
5. Perlu adanya pelatihan dan pengembangan kompetensi terhadap kecerdasan emosional disamping kemampuan teknis yang didapat individu agar motivasi, mental, semangat, mood dan komitmen terhadap organisasi tetap terjaga.
6. Perlu adanya pengembangan inovasi *e-leadership* dalam penilaian kinerja pemimpin dalam suatu organisasi

REFERENSI

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.

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*

Business and Social Sciences, 7(7), pp. 304–325. doi: 10.6007/ijarbss/v7-i7/3097.

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.

BPS (2019) *Berita Resmi Statistik : Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan II-2020*, *BPS*.

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.

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.

Fan, K. *et al.* (2014) 'E-leadership effectiveness in virtual teams : motivating language perspective', *Journal of Industrial Management & Data Systems*, 114(3), pp. 421–437. doi: 10.1108/IMDS-07-2013-0294.

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).

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.

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.

López-zafra, E., Garcia-retamero, R. and Landa, J. M. A. (2007) 'The Role of Transformational Leadership, Emotional Intelligence, and Group Cohesiveness on Leadership Emergence', *Journal of Leadership Studies*, 2(3), pp. 37–49. doi: 10.1002/jls.

Mayo, A. (2000) 'The role of employee development in the growth of intellectual capital', *Journal of Personnel Review*, 29(4), pp. 521–533. doi: 10.1108/00483480010296311.

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.

Nugroho, M, & Paradifa, R. (2020) 'Pengaruh pelatihan, motivasi, kompetensi terhadap kinerja sumber daya manusia', *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 11(1), pp. 149–168. doi: http://doi.org/10.21009/JRMSI.

Purvanova, R. K. and Bono, J. E. (2009) 'Transformational leadership in context : Face-to-face and virtual teams', *The Leadership Quarterly*. Elsevier Inc., 20(3), pp. 343–357. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.03.004.

Sarawati, S. (2014) 'The Influence of Emotional Intelligence and Self-Esteem', *Global Journal of Management and Business research*, 14(1), pp. 1–8.

Schwab, K. (2019) *The Global Competitiveness Report*.

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.

Usman, M. (2020) 'Transformational Leadership and Organizational Change: In The Context of Today's Leader', *International Business Education Journal*, 13(1), pp. 95–107.

Variety, M. (2019) *6 Common Causes of Workplace Conflict and How to Avoid Them*, *Vital Learning*. Available at: https://www.vital-

learning.com/blog/causes-of-workplace-conflict (Accessed: 18 September 2020).

Vought, W. X. (2017) *E-leadership in Practice : The Components of Transformational Leadership in Virtual Business Environments How has open access to Fisher Digital Publications benefited you ? E-leadership in Practice : The Components of Transformational Leadership in*.

World Bank (2019) *World Development Report 2019: The changing nature of work*, *World Bank Group*. doi: 10.1007/s11159-019-09762-9.

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.