

## **Collaborative Governance Pada Industri Perbankan**

**Ichwan Riodini<sup>1</sup>, Otto Randa Payangan<sup>2</sup>, Ria Mardiana Yusuf<sup>3</sup>, Musran Munizu<sup>4</sup>**

*Manajemen Universitas Sulawesi Barat<sup>1</sup>, Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin<sup>2,3,4</sup>,*

### **Abstrak**

*Collaborative Governance* didefinisikan sebagai suatu tata kelola dengan melibatkan banyak stakeholder dalam proses pembuatan keputusan kolektif, serta bertujuan untuk membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik atau mengelola program dan aset publik. Teori yang berkaitan dengan *Collaborative Governance* menyatakan bahwa *Conditions, Institutional design, Leadership* serta *Process Collaborative* berpengaruh dalam implementasi *Collaborative Governance*. Penelitian ini merupakan penelitian case study yang bertujuan untuk mengeksplorasi *collaborative governance* terhadap kinerja pelayanan karyawan di bank

**Kata Kunci:** *Collaborative, Governance, Bank*

### **Abstrak**

*Collaborative Governance is defined as governance that involves many stakeholders in the collective decision-making process, and aims to make or implement public policies or manage programs and public assets. The theory related to Collaborative Governance states that Conditions, Institutional design, Leadership and Collaborative Process influence the implementation of Collaborative Governance. This research is a case study that aims to explore collaborative governance on the service performance of employees in banks*

**Keywords:** *Collaborative, Governance, Bank*

Copyright (c) 2022 Ichwan Riodini

---

✉ Corresponding author :

Email Address : [ichwanriodini@gmail.com](mailto:ichwanriodini@gmail.com),

## **PENDAHULUAN**

Industri perbankan dianggap sebagai tulang punggung setiap perekonomian serta jantung dari sistem keuangan suatu bangsa. Sektor perbankan memberikan kontribusi yang signifikan untuk mengentaskan kemiskinan, menciptakan lapangan kerja, dan secara progresif mengurangi kesenjangan antar-daerah dan antar-sektor melalui perluasan layanan perbankan yang cepat. Sistem perbankan yang kuat, sehat, dan menguntungkan selalu mendukung perekonomian selama kesulitan keuangan dan berkontribusi pada stabilitas sistem keuangan. Saat ini peran sektor perbankan telah berubah secara signifikan, yang menuntut restrukturisasi dan desain ulang praktik, prosedur, kebijakan dan metode perbankan tradisional dan yang lebih penting lagi, mengembangkan dan memelihara kompetensi yang diinginkan dari tenaga kerjanya.

Salah satu organisasi bisnis yang paling menuntut pengelolaan sumber daya manusia dengan baik serta selalu dituntut untuk melakukan penilaian kinerja ialah organisasi bisnis keuangan yang bergerak di bidang perbankan. Bank identik pengertiannya dengan penghimpunan dana. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan dinyatakan bahwa bank adalah suatu badan usaha yang kegiatannya menghimpun dana masyarakat dalam bentuk simpanan, dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat banyak. Bank dibagi menjadi beberapa jenis seperti Bank Umum (bank BUMN ataupun bank swasta) serta Bank Perkreditan Rakyat (BPR) (Undang - Undang RI, 1992).

Masyarakat lebih menuntut pelayanan yang lebih baik dan sesuai dengan kebutuhannya, sehingga mereka lebih teliti dan kritis dalam memilih segala sesuatu yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhannya sebagai pengguna jasa. Untuk menghadapi hal tersebut, maka manajemen atau pimpinan organisasi harus dapat mengambil keputusan yang tepat untuk menghadapi masalah yang timbul sehingga dapat bertahan dan berkembang (Fattah & Arman, 2019). Agar bisa bersaing dengan bank- bank lain maka setiap bank harus mampu beradaptasi dengan kemajuan teknologi komputer dan digital. Proses adaptasi itu tentu menyangkut peningkatan kualitas sumber daya manusia yang mampu menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi. (Hasanuddin, 2010).

Persaingan antar bank di Indonesia semakin ketat. Ini ditunjukkan dengan munculnya banyak bank, baik bank konvensional maupun syariah bahkan bank dari luar negeri dengan berbagai strategi keunggulan guna memenangkan persaingan, dan menarik nasabah. Keunggulan suatu jasa tergantung pada keunikan serta kualitas yang diperlihatkan oleh jasa tersebut (Bikrunnafi'an, 2019).

Pertanyaan tentang bagaimana meningkatkan kinerja organisasi publik masih tetap ada di sebagian besar negara. Ada kebutuhan yang meningkat untuk menemukan pengaturan kelembagaan baru yang akan meningkatkan kapasitas dan legitimasi organisasi pemerintah untuk melayani kepentingan publik. Tantangan utama saat ini adalah bagaimana menggabungkan banyak suara dalam proses kebijakan publik. Keinginan untuk memenuhi tantangan ini tercermin dalam meningkatnya minat pada konsep dan praktik pendekatan kolaboratif terhadap tata kelola (Lahat & Sher-Hadar, 2020)

Secara umum, *Collaborative Governance* mencakup tindakan atau strategi di mana pemangku kepentingan yang berbeda bekerja sama untuk mempromosikan proses kebijakan atau pengambilan keputusan berdasarkan konsensus mengenai isu-isu publik (Ansell & Gash, 2008)

Temuan penelitian Emerson & Nabatchi (2015) mengungkapkan bahwa *Collaborative Governance* dapat berpengaruh positif terhadap kinerja dan produktivitas karyawan. Seorang pegawai harus jujur dan transparan, berani, bijaksana dan bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan. Keempat elemen ini diperlukan untuk membangun kepercayaan dan memberikan keputusan yang dapat diandalkan untuk pengambilan keputusan sehingga karyawan akan baik dan berkinerja akan baik (Tasi & Syamsir, 2020).

Fakta empiris membuktikan bahwa Sebagian Bank BUMN dihadapkan dengan permasalahan mengenai sumber daya manusia yang dimilikinya, berkaitan dengan sikap dan perilaku karyawan di saat bekerja. Kondisi ini dibuktikan dengan

informasi yang diperoleh dari salah satu bank yakni Bank BRI Kanwil Makassar tentang performance layanan BRI dimana ditemukan bahwa kinerja karyawan khususnya Teller dan Costumer service makin mengalami penurunan.

Berdasarkan hal tersebut, salah satu tujuan dari penelitian ini menganalisis kinerja karyawan yang dibentuk oleh *Collaborate Governance* berdasarkan kajian studi kasus dari beberapa sumber.

## LITERATUR REVIEW

Teknik pembelajaran Behaviorisme, juga dikenal sebagai psikologi perilaku, adalah teori pembelajaran yang didasarkan pada gagasan bahwa semua perilaku diperoleh melalui pengkondisian. Pengkondisian terjadi melalui interaksi dengan lingkungan. Behaviorist percaya bahwa tanggapan kita terhadap rangsangan lingkungan membentuk tindakan kita. Menurut aliran pemikiran ini, perilaku dapat dipelajari dengan cara yang sistematis dan dapat diamati terlepas dari keadaan mental internal. Menurut perspektif ini, hanya perilaku yang dapat diamati harus dipertimbangkan sementara kognisi, emosi, dan suasana hati terlalu subjektif (Case, 2003) (Ziafar & Namaziandost, 2019). Behaviorisme, seperti yang diekspresikan dalam teori pengkondisian, mendominasi psikologi pembelajaran selama paruh pertama abad kedua puluh. Teori-teori ini menjelaskan belajar dalam hal peristiwa lingkungan. Proses mental tidak diperlukan untuk menjelaskan perolehan, pemeliharaan, dan generalisasi perilaku (Schunk, 2012).

*Collaborate Governance* didefinisikan suatu tata kelola dengan melibatkan banyak stakeholder dalam proses pembuatan keputusan kolektif, serta bertujuan untuk membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik atau mengelola program dan aset publik. Menurut (Ansell & Gash, 2008), indikator dalam mengukur *Collaborate Governance* ialah :

a. *Conditions*

Kondisi awal mengatur tingkat dasar kepercayaan, konflik, dan modal sosial yang menjadi sumber daya atau kewajiban selama kolaborasi.

b. *Institutional design*

Desain kelembagaan mengacu di sini pada protokol dasar dan aturan dasar untuk kolaborasi, yang sangat penting untuk legitimasi prosedural dari proses kolaboratif..

c. *Leadership*

Kepemimpinan sangat penting untuk menetapkan dan memelihara aturan dasar yang jelas, membangun kepercayaan, memfasilitasi dialog, dan mengeksplorasi keuntungan bersama.

d. *Collaborative process*

Proses yang meliputi persiapan, pengembangan kebijakan, dan pengambilan keputusan, dengan setiap langkah memiliki beberapa tahapan.

## METODOLOGI

Penelitian yang digunakan adalah metode *studi kasus* dengan menggunakan jenis studi kasus deskriptif, pada jenis studi kasus ini semua kesimpulan akan dijabarkan dengan bentuk diskripsi yang dikaitkan dengan teori

dan temuan (Andi Batary Citta, et,al, 2019). Melalui studi ini pustaka ini diharapkan akan memberikan wawasan lebih mendalam kepada halayak umum dalam memahami metode studi kasus (*Case Studies*), studi kepustakaan merupakan kajian teoritis, referensi serta literature ilmiah lainnya yang berkaitan dengan budaya, nilai, norma, yang berkembang pada situasi social yang diteliti. Kemudian dari bahasan tersebut dikumpulkan menjadi satu untuk kemudian dilakukan penelaahan yang lebih dalam. (Sugiono,2012).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Selama dua dekade terakhir, strategi baru pemerintahan yang disebut *Collaborative Governance* atau tata kelola kolaboratif telah banyak dikembangkan di beberapa institusi. Mode tata kelola ini menyatukan banyak pemangku kepentingan dalam forum bersama untuk terlibat dalam pengambilan keputusan yang berorientasi pada peningkatan kinerja.

(Ansell & Gash, 2008). Mendefinisikan *Collaborative Governance* ialah merupakan Sebuah pengaturan tata kelola di mana satu atau lebih lembaga publik secara langsung melibatkan pemangku kepentingan non-manajemen dalam proses pengambilan keputusan kolektif yang formal, berorientasi konsensus, dan deliberatif dan yang bertujuan untuk membuat atau menerapkan kebijakan publik atau mengelola program atau aset public

Emerson (2016) mendefinisikan *Collaborative Governance* sebagai proses dan struktur pengambilan keputusan dan manajemen kebijakan publik yang melibatkan orang-orang melintasi batas-batas lembaga publik, tingkat pemerintahan, dan/atau ruang publik, swasta, dan sipil untuk melaksanakan tujuan publik yang tidak dapat dicapai dengan cara lain.

Dalam tinjauan kritis mereka terhadap berbagai studi, (Ansell & Gash, 2008) memberikan Model Kontingensi untuk *Collaborative Governance* yang mengidentifikasi dan mengelompokkan berbagai faktor yang berguna untuk mengatur praktik *Collaborative Governance* dan memprediksi hasilnya. Dengan kontingensi, mereka berarti bahwa sifat dan kualitas hasil kolaborasi bergantung pada proses, dan bahwa proses itu sendiri dipengaruhi oleh atau bergantung pada tiga elemen utama yang berkontribusi: kondisi awal, desain kelembagaan, dan kepemimpinan fasilitatif, ada beberapa hal yang patut diperhatikan dalam pengembangan *Collaborative Governance*

### a. Knowledge Sharing

Pengakuan pengetahuan sebagai sumber daya utama organisasi saat ini menegaskan perlunya proses yang memfasilitasi penciptaan, berbagi, dan memanfaatkan pengetahuan individu dan kolektif (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2001)

(Bonifacio et al., 2002) mencirikan berbagi pengetahuan dan manajemen pengetahuan sebagai proses menciptakan, mengkodifikasi, dan menyebarkan pengetahuan. Mereka mengklaim bahwa pengetahuan dapat disebarluaskan.

Barachini (2003) mengembangkan model pemikiran, yang memetakan proses pertukaran informasi antara manusia dengan proses investasi teori portofolio modern. Dia berpendapat bahwa pengetahuan selalu menjadi landasan bagi umat manusia untuk bertahan hidup. Oleh karena itu, menurutnya, individu tidak menawarkan informasi (pengetahuan) secara cuma-cuma. Untuk

membangun budaya berbagi pengetahuan yang sukses, sebuah organisasi harus secara khusus mempertimbangkan aspek perdagangan dari teori portofolio modern dan menahan diri untuk tidak bergantung secara eksklusif pada kepercayaan, sikap, kepemimpinan, dan dukungan kelompok.

b. *Knowledge Management Techniques*

Manajemen pengetahuan didefinisikan sebagai proses yang dinamis dan sistematis atau serangkaian proses untuk mengendalikan pekerja pengetahuan, sebagai manajemen pengetahuan untuk mendapatkan, mengatur, berkomunikasi untuk mengumpulkan, membuat, menyimpan, berbagi, mendistribusikan, dan mewujudkan pengetahuan yang tidak jelas di dalam dan di luarnya, sehingga bahwa karyawan lain Manajemen pengetahuan didefinisikan, sebagai proses yang dinamis dan sistematis atau serangkaian proses untuk mengendalikan pekerja pengetahuan, sebagai manajemen pengetahuan untuk mendapatkan, mengatur, berkomunikasi untuk mengumpulkan, membuat, menyimpan, berbagi, mendistribusikan, dan mewujudkan pengetahuan yang tidak jelas di dalam dan di luar itu, sehingga karyawan lain dapat menggunakannya dan lebih efisien dan produktif di tempat kerja, pengambilan keputusan dan adaptasi yang lebih efektif di pasar, pencapaian tujuan yang lebih efektif.

Meringkas berbagai pendapat ilmiah, manajemen pengetahuan didefinisikan, sebagai manajemen proses, metode dan alat yang ditargetkan dan sistematis, memanfaatkan sepenuhnya potensi pengetahuan organisasi untuk tujuan strategis, membuat keputusan yang efektif, menerapkan dan menciptakan nilainya. (Raudeliūnienė et al., 2018)

c. *Altruistic Leadership*

Kepemimpinan altruistik didefinisikan sebagai membimbing orang lain dengan tujuan akhir untuk meningkatkan kesejahteraan mereka (Lisa M. Miller, 2005). Organisasi membutuhkan pemimpin altruistik untuk menciptakan perusahaan yang seimbang setelah penciptaan pengetahuan yang telah dikembangkan oleh pemimpin perubahan. Perlunya kepemimpinan altruistik adalah konsekuensi dari kekuatan penciptaan pengetahuan (Sarabia & Sarabia, 2007).

Kepemimpinan altruistik juga didefinisikan bagaimana seorang pemimpin harus mengorbankan penciptaan pengetahuan dan siklus perubahan karena organisasi membutuhkan waktu untuk mengasimilasi pengetahuan baru, untuk menciptakan rutinitas untuk belajar dan untuk membangun budaya yang mendalam, yang mungkin akan mengembangkan kepemimpinan perubahan. Perubahan ini mungkin terjadi ketika masalah baru dan belum terpecahkan dihadapi oleh organisasi. Jadi, kepemimpinan altruistik hanya dapat diidentifikasi setelah perubahan kepemimpinan ketika organisasi memproses pengetahuan baru, pembelajaran baru, dan budaya baru (Sarabia & Sarabia, 2007)

d. *Managing Collaborative Networks*

Jumlah jaringan kolaboratif meningkat, sebagian besar dimotivasi oleh keinginan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif bagi pemakainya. Melalui kolaborasi, perusahaan bertujuan untuk berbagi sumber daya, berbagi dan bertukar informasi, mengurangi risiko, mengurangi biaya, mengurangi waktu ke pasar, mengurangi waktu pengiriman, meningkatkan pangsa pasar,

meningkatkan pemanfaatan aset, meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, meningkatkan layanan terhadap pelanggan.

Jaringan kolaboratif adalah jaringan yang terdiri dari berbagai entitas (misalnya organisasi dan orang) yang sebagian besar otonom, terdistribusi secara geografis, dan heterogen dalam hal lingkungan operasi, budaya, modal sosial, dan tujuan mereka, tetapi berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama atau bersama dengan lebih baik. tujuan yang kompatibel, dan yang interaksinya didukung oleh jaringan komputer. Disiplin jaringan kolaboratif berfokus pada struktur, perilaku, dan dinamika yang berkembang dari jaringan entitas otonom yang berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama atau yang kompatibel dengan lebih baik. (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2004)

Kolaborasi di dalam dan di antara organisasi biasanya dilihat dari pasangan organisasi atau subunit organisasi. Namun, dikemukakan di sini bahwa ada manfaat analitis dari mempertimbangkan kolaborasi dalam konteks jaringan hubungan di mana individu dan organisasi biasanya tertanam. (Cronin, 2007) .

e. *Strategic Knowledge Management*

Ekonomi pengetahuan saat ini mengharuskan perusahaan untuk menciptakan struktur bisnis baru dan konsep baru untuk pengelolaan sumber dayanya agar tetap kompetitif. Pendekatan terbaru untuk manajemen strategis cenderung mempertimbangkan aliansi strategis (sebagai sumber pengetahuan) dan modal intelektual (manusia, modal struktural dan relasional) sebagai sumber utama untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam dunia yang semakin mengglobal, kelangsungan hidup manajemen bisnis tergantung pada kecerdasan organisasi mereka, yang merupakan hasil dari sistem informasi dan pengetahuan yang mereka miliki, keterampilan karyawannya dan bagaimana mereka berhubungan dengan para pemangku kepentingannya.

Manajemen pengetahuan strategis berkaitan dengan proses dan infrastruktur yang digunakan organisasi untuk mencapai, menciptakan, dan berbagi pengetahuan untuk merumuskan strategi dan membuat keputusan strategis. Strategi pengetahuan mendefinisikan pendekatan keseluruhan yang ingin diambil organisasi untuk menyelaraskan sumber daya dan kemampuan pengetahuannya dengan persyaratan intelektual strateginya. Sikap strategis diperlukan untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Ferreira et al., 2020).

*Strategic Knowledge Management* adalah proses penciptaan, penangkapan, asimilasi dan difusi pengetahuan organisasi. Ini melibatkan pengetahuan tentang perencanaan, deskripsi, dampak, prediksi, evaluasi dan pembuatan strategi. Pengetahuan ini dibentuk oleh informasi strategis dan tidak strategis, serta kebijaksanaan yang dikumpulkan oleh ahli strategi dan pengambil keputusan dalam proses merumuskan dan membuat keputusan strategis. Metodologi yang diterapkan dalam penelitian ini terdiri dari penelitian jenis keterampilan dan kompetensi, memfokuskan kegiatan yang dikembangkan oleh ahli strategi dan pengambil keputusan (Da Rocha Miranda, 2007).

## SIMPULAN

*Collaborative Governance* sangat mempengaruhi kinerja karyawan di dunia perbankan, utamanya dari sisi pelayanan Frontliner. Ada beberapa hal penting yang perlu diperhatikan mengenai *Collaborative Governance* yaitu :

1. *Collaborative Governance* terkadang menggambarkan kolaborasi berkembang secara bertahap. Proses yang meliputi persiapan, pengembangan kebijakan, dan pengambilan keputusan, dengan setiap langkah memiliki beberapa tahapan. Model kolaborasi panggung penting untuk menarik perhatian pada perubahan strategi kolaborasi seiring perubahan konteks.
2. Perilaku etis terutama dilihat sebagai seperangkat norma masyarakat yang mencakup kejujuran, tindakan yang adil, dan kejujuran. Sebaliknya perilaku tidak etis ialah perilaku yang memungkinkan mendapatkan keuntungan dengan mengorbankan orang lain. Ini termasuk berbohong, menipu, memberikan informasi palsu, melebih-lebihkan produk dan menggunakan teknik manipulatif untuk menjual produk (Basnayake & Hassan, 2015).
3. Budaya perusahaan adalah "Seperangkat norma dan nilai yang dimiliki secara luas dan dipegang teguh di seluruh organisasi (O'Reilly & Chatman, 1996). Definisi ini menunjukkan bahwa budaya tidak hanya dibagikan secara verbal tetapi juga dipegang secara praktis dengan tindakan dalam suatu perusahaan. Demikian pula, (Guiso, Sapienza, & Zingales, 2015) menunjukkan bahwa "budaya menyiratkan ada sistem norma dan nilai bersama dan seperangkat praktik umum dalam suatu organisasi.
4. Kepercayaan adalah konstruksi pertukaran relasional positif antara orang-orang. Kepercayaan merupakan keadaan psikologis di mana suatu pihak bersedia menerima kerentanan dan risiko. Kepercayaan dapat dikembangkan berdasarkan kemungkinan timbal balik, reputasi, interaksi sebelumnya, tujuan bersama yang dirasakan dan kepentingan pihak lain. Kepercayaan merupakan konstruksi multidimensi dengan banyak aspek dan fungsi di berbagai tingkatan (Min, Zhu, & Bambacas, 2020).
5. Manajemen risiko adalah suatu pendekatan terstruktur/metodologi dalam mengelola ketidakpastian yang berkaitan dengan ancaman; suatu rangkaian aktivitas manusia termasuk : Penilaian risiko, pengembangan strategi untuk mengelolanya dan mitigasi risiko dengan menggunakan pemberdayaan/pengelolaan sumberdaya.

## Referensi :

- Andi Batary Citta, Brasit, N., Hamid, N., & Yusuf, R. M. (2020). Jurnal Mirai Management  
 Jurnal Mirai Management. *Jurnal Mirai Managemnt*, 5(1).  
<https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4).  
<https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Barachini, F. (2003). Frontiers for the codification of knowledge. *Journal of Information and Knowledge Management*, 2(1). <https://doi.org/10.1142/S0219649203000231>
- Bikrunnafi'an, E. K. (2019). *PENGARUH PENGGUNAAN TEKNOLOGI INFORMASI DAN*

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP STRATEGI PERSAINGAN PERUSAHAAN PADA PT. BANK MUAMALAT INDONESIA TBK. KANTOR CABANG UTAMA KEDIR. IAIN Tulungagung.

- Bonifacio, M., Bouquet, P., & Cuel, R. (2002). Knowledge nodes: The building blocks of a distributed approach to knowledge management. *Journal of Universal Computer Science*, 8(6).
- Camarinha-Matos, L. M., & Afsarmanesh, H. (2004). The emerging discipline of collaborative networks. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, 149. [https://doi.org/10.1007/1-4020-8139-1\\_1](https://doi.org/10.1007/1-4020-8139-1_1)
- Case, A. (2003). *Transformational Leadership*. University at Buffalo.
- Cronin, B. (2007). MANAGING COLLABORATIVE NETWORKS. In *Creating Collaborative Advantage Through Knowledge and Innovation* (pp. 135–153). [https://doi.org/https://doi.org/10.1142/9789812707482\\_0009](https://doi.org/https://doi.org/10.1142/9789812707482_0009)
- Da Rocha Miranda, R. C. (2007). IMPORTANT COMPETENCES OF STRATEGISTS AND DECISION MAKERS IN THE STRATEGIC KNOWLEDGE MANAGEMENT MODEL. [https://doi.org/10.1142/9789812707482\\_0013](https://doi.org/10.1142/9789812707482_0013)
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). Evaluating the productivity of collaborative governance regimes: A performance matrix. *Public Performance and Management Review*, 38(4). <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1031016>
- Emerson, K., Tina Nabatchi, & Nohrstedt, D. (Uppsala U. (2016). COLLABORATIVE GOVERNANCE REGIMES. *Public Administration*, Vol. 94(No. 4).
- Fattah, H., & Arman, I. R. (2019). Pengaruh Sistem Informasi Terhadap Peningkatan Volume Layanan. *Al-Azhar Journal of Islamic Economics*, 1(2), 84–89. <https://doi.org/10.37146/ajie.v1i2.22>
- Ferreira, J., Mueller, J., & Papa, A. (2020). Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges. In *Journal of Knowledge Management* (Vol. 24, Issue 2). <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0461>
- Greenwood, S., Singer, L., & Willis, W. (2021). Collaborative governance: Principles, processes, and practical tools. In *Collaborative Governance: Principles, Processes, and Practical Tools*. <https://doi.org/10.4324/9781003172062>
- Hasanuddin, R. (2010). "Pengaruh Kompetensi dan Budaya Perusahaan terhadap Kompensasi, Kepuasan kerja, Komitmen dan Kinerja Karyawan Bank Sulsel. Hasanuddin.
- Lahat, L., & Sher-Hadar, N. (2020). A threefold perspective: conditions for collaborative governance. *Journal of Management and Governance*, 24(1). <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09465-1>

- Lisa M. Miller, P., Janet S. Fink, P., Donna L. Pastor, P., & Baker, R. E. P. (2005). Defining Altruistic Leadership In The Management Of Intercollegiate Coachin. *The SMART Journal**The SMART Journal*, 2(1).
- Raudeliūnienė, J., Davidavičienė, V., & Jakubavičius, A. (2018). Knowledge management process model. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(3). [https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.3\(10\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.3(10))
- Sarabia, M., & Sarabia, J. M. (2007). *ALTRUISTIC LEADERSHIP: THE POWER OF KNOWLEDGE CREATION*. [https://doi.org/10.1142/9789812707482\\_0006](https://doi.org/10.1142/9789812707482_0006)
- Schunk, D. H. (2012). Learning theories: An educational perspective. In *Reading* (Vol. 5).
- Tasi, R., & Syamsir, S. (2020). The Influence Of Integrity And Loyalty on Employee Performance. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 7(1).
- Undang - Undang RI, B. I. (1992). Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan. *Bank Indonesia*.
- Ziafar, M., & Namaziandost, E. (2019). From Behaviorism to New Behaviorism: A Review Study. *Loquen: English Studies Journal*, 12(2). <https://doi.org/10.32678/loquen.v12i2.2378>