JURNAL ILMIAH EKONOMI DAN MANAJEMEN INDONESIA
https://indojurnal.com/index.php/jiemi
eISSN 3124-2197 & pISSN 3124-2227
Vol. 2, No. 2, Tahun 2026
doi.org/10.63822/pbq9zq69
Hal. 5460-5467

Leadership and *Teamwork*: Peran Kepemimpinan Empatik dalam Membangun Kerja Sama Tim dan Meningkatkan Efektivitas Organisasi

Farhan Bahri Tanjung[1]*, Jefri Afrizal[2], Nurman[3], Okty Mamelya[4], Falisya Ashila Ramadhani[5], Agri Bangun[6], M. Restu Alamsyah[7]
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Riau[1,2,3,4,5,6,7]

*Email Korespodensi: farhantanjung2@gmail.com

Diterima: 07-11-2026 | Disetujui: 13-11-2026 | Diterbitkan: 15-11-2026

ABSTRACT

Leadership and teamwork are essential aspects of organizational success. In increasingly complex work environments, leaders are expected not only to direct and manage tasks but also to understand team members' emotional conditions, needs, and challenges. This study aims to analyze the role of empathetic leadership in developing teamwork and supporting organizational effectiveness. A descriptive qualitative approach using a literature review was employed by examining four primary articles and relevant supporting literature. The synthesis suggests that empathetic leadership can strengthen open communication, interpersonal trust, psychological safety, motivation, and team member engagement. These factors provide an important foundation for effective collaboration. Empathetic leadership also recognizes employee well-being as an essential component of organizational sustainability. This study concludes that empathy should be considered a strategic leadership competency rather than merely an expression of personal concern. Its implementation should be balanced with clear responsibilities, fairness, effective communication, and objective performance evaluation.

Keywords*: Leadership, Teamwork, Empathetic Leadership, Team Collaboration, Organizational Effectiveness.*

ABSTRAK

Kepemimpinan dan kerja sama tim merupakan dua aspek penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Dalam lingkungan kerja yang semakin kompleks, seorang pemimpin tidak hanya dituntut memiliki kemampuan mengarahkan dan mengendalikan pekerjaan, tetapi juga memahami kondisi emosional, kebutuhan, serta kesulitan yang dialami anggota tim. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran kepemimpinan empatik dalam membangun kerja sama tim dan mendukung efektivitas organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui metode studi pustaka (literature review), dengan mengkaji empat artikel utama dan sejumlah literatur pendukung yang relevan. Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan empatik berpotensi memperkuat komunikasi terbuka, kepercayaan interpersonal, keamanan psikologis, motivasi, dan keterlibatan anggota tim. Faktor-faktor tersebut menjadi landasan bagi terbentuknya kolaborasi yang lebih efektif. Kepemimpinan empatik juga menempatkan kesejahteraan anggota sebagai bagian penting dari keberlanjutan organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa empati perlu dipandang sebagai kompetensi strategis kepemimpinan, bukan sekadar bentuk kepedulian pribadi. Penerapannya perlu diimbangi dengan pembagian tanggung jawab, keadilan, komunikasi yang jelas, serta evaluasi kinerja yang objektif.

Kata kunci: Leadership, Teamwork, Kepemimpinan Empatik, Kerja Sama Tim, Efektivitas Organisasi.

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Bahri Tanjung, F. ., Afrizal, J. ., Nurman, N., Mamelya, O. ., Ramadhani, F. A. ., Bangun, A. ., & Alamsyah, M. R. . (2026). Leadership and Teamwork: Peran Kepemimpinan Empatik dalam Membangun Kerja Sama Tim dan Meningkatkan Efektivitas Organisasi. Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen Indonesia, 2(2), 5460-5467. https://doi.org/10.63822/pbq9zq69

PENDAHULUAN

Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia secara individual, tetapi juga oleh kemampuan setiap individu untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Dalam konteks tersebut, leadership dan teamwork merupakan dua unsur yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan.

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam mengarahkan, mengoordinasikan, serta memotivasi anggota organisasi. Sementara itu, kerja sama tim memungkinkan setiap individu menggabungkan kemampuan, pengalaman, dan pengetahuan untuk menghasilkan pencapaian yang lebih optimal.

Febrianto (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan, komunikasi efektif, pendekatan kepemimpinan, dan efektivitas tim merupakan faktor penting dalam membangun kerja sama tim. Seorang pemimpin tidak hanya bertanggung jawab memberikan arahan, tetapi juga menciptakan hubungan interpersonal yang mendukung pencapaian tujuan bersama.

Seiring perkembangan organisasi modern, pendekatan kepemimpinan yang hanya mengandalkan kewenangan formal tidak selalu cukup untuk menghadapi berbagai permasalahan sumber daya manusia. Perbedaan karakter, tekanan pekerjaan, konflik interpersonal, dan kebutuhan emosional anggota tim menuntut pemimpin untuk memiliki kemampuan memahami individu yang dipimpinnya.

Salah satu pendekatan yang relevan adalah kepemimpinan empatik (empathetic leadership). Kepemimpinan empatik merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam memahami perspektif, perasaan, dan kebutuhan anggota tim serta memberikan respons yang sesuai tanpa mengabaikan tujuan organisasi. Jacobalis (t.t.) melalui kajiannya mengenai human-centered leadership menempatkan empati sebagai fondasi relasional yang berpotensi mendukung kesejahteraan karyawan, loyalitas afektif, dan produktivitas jangka panjang.

Dalam praktiknya, kepemimpinan empatik dapat diwujudkan melalui kesediaan mendengarkan keluhan, menghargai perbedaan pendapat, memberikan dukungan ketika anggota menghadapi kesulitan, dan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan.

Pentingnya kemampuan tersebut juga tergambar dalam penelitian Novianto, Amborowati, dan Sulistyowati (2025) pada perusahaan manufaktur PT XYZ. Penelitian yang melibatkan 193 karyawan dan 22 pemimpin tersebut menemukan bahwa karyawan menginginkan pemimpin yang memiliki empati dan keterampilan mendengarkan yang baik. Sementara itu, Handayani et al. (2025) menekankan bahwa komunikasi terbuka, kepercayaan, dan visi bersama merupakan dimensi penting dalam keberhasilan kolaborasi tim.

Berdasarkan kajian tersebut, kepemimpinan empatik menarik untuk diteliti karena menghubungkan aspek emosional seorang pemimpin dengan kualitas hubungan kerja dan efektivitas tim.

Penelitian ini berfokus pada empat pertanyaan utama:

1. Bagaimana konsep kepemimpinan empatik dalam konteks leadership and teamwork?
2. Bagaimana peran empati pemimpin dalam membangun komunikasi, kepercayaan, dan kerja sama tim?
3. Bagaimana kepemimpinan empatik dapat mendukung motivasi dan efektivitas organisasi?
4. Apa saja tantangan penerapan kepemimpinan empatik dalam lingkungan kerja?

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Leadership

Leadership atau kepemimpinan merupakan proses memengaruhi dan mengarahkan individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Febrianto (2021), kepemimpinan yang baik mampu mengoordinasikan sumber daya organisasi sekaligus menggali dan mengembangkan potensi setiap anggota tim. Dengan demikian, keberhasilan pemimpin tidak cukup dinilai berdasarkan kemampuan memberikan instruksi, tetapi juga berdasarkan kemampuannya membangun hubungan kerja dan mendorong kontribusi anggota.

Konsep Teamwork

Teamwork atau kerja sama tim merupakan proses kolaborasi antarindividu yang memiliki tujuan bersama, saling bergantung, serta bertanggung jawab terhadap pencapaian hasil kolektif. Handayani et al. (2025) mengidentifikasi tiga dimensi penting dalam kolaborasi, yaitu komunikasi terbuka, kepercayaan tim, dan visi bersama. Ketiga dimensi tersebut membantu anggota memahami tanggung jawab masing-masing, bertukar informasi, serta menyelesaikan persoalan secara bersama-sama.

Kepemimpinan Empatik

Empati merupakan kemampuan memahami kondisi emosional dan perspektif orang lain. Dalam konteks kepemimpinan, empati tidak hanya berarti mengetahui bahwa anggota tim sedang mengalami kesulitan, tetapi juga mempertimbangkan kondisi tersebut ketika memberikan arahan, mengambil keputusan, dan menyelesaikan permasalahan.

Jacobalis (t.t.) menjelaskan bahwa empati dalam pendekatan human-centered leadership dapat dipahami sebagai modal relasional yang menghubungkan kesejahteraan individu dengan keberlanjutan organisasi. Seorang pemimpin yang empatik dapat menunjukkan perilaku seperti mendengarkan secara aktif, memahami perbedaan karakter, memberikan umpan balik secara konstruktif, menghargai kontribusi individu, serta menjaga komunikasi dua arah.

Psychological Safety

Edmondson (1999) menjelaskan bahwa keamanan psikologis dalam tim berkaitan dengan keyakinan bersama bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal. Dalam lingkungan yang memiliki keamanan psikologis, anggota tim lebih leluasa menyampaikan pertanyaan, memberikan masukan, mengakui kesalahan, dan mengemukakan ide tanpa ketakutan berlebihan terhadap penilaian negatif. Kepemimpinan empatik berpotensi mendukung terbentuknya kondisi tersebut melalui respons yang menghargai dan tidak mempermalukan anggota ketika menghadapi permasalahan.

Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan

Goleman (1998) menempatkan kecerdasan emosional sebagai salah satu kompetensi penting dalam kehidupan profesional. Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional diharapkan mampu mengenali kondisi emosinya sendiri sekaligus memahami respons emosional orang lain. Dalam kerja sama tim, kemampuan tersebut relevan untuk mengelola konflik, menjaga komunikasi, dan memberikan dukungan yang sesuai dengan kebutuhan anggota.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi pustaka atau literature review. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang bersumber dari empat artikel ilmiah utama yang telah ditentukan, serta referensi akademik tambahan mengenai kepemimpinan, empati, keamanan psikologis, motivasi, dan kerja sama tim.

Tahapan analisis dilakukan dengan mengidentifikasi konsep utama dalam setiap artikel, mengelompokkan pembahasan berdasarkan kesamaan tema, membandingkan hasil penelitian terdahulu, dan menyusun sintesis konseptual mengenai hubungan kepemimpinan empatik dengan efektivitas kerja sama tim. Analisis difokuskan pada lima tema, yaitu empati pemimpin, komunikasi interpersonal, kepercayaan dan keamanan psikologis, motivasi anggota, serta efektivitas kerja sama tim.

Penelitian ini tidak melakukan pengumpulan data primer melalui wawancara, observasi, ataupun penyebaran kuesioner baru. Oleh karena itu, hasil yang disajikan merupakan sintesis literatur dan interpretasi konseptual, bukan pengujian hubungan sebab-akibat secara empiris.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan Empatik sebagai Fondasi Kerja Sama Tim

Kepemimpinan empatik memiliki peran penting dalam membangun kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim. Dalam sebuah organisasi, setiap individu memiliki latar belakang, kemampuan, pengalaman, serta kebutuhan yang berbeda. Perbedaan tersebut dapat memengaruhi cara seseorang berkomunikasi, menyelesaikan pekerjaan, dan merespons tekanan.

Pemimpin yang memiliki empati berusaha memahami perbedaan tersebut sebelum menentukan pendekatan kepemimpinan yang sesuai. Febrianto (2021) menegaskan pentingnya kemampuan komunikasi dan penguatan hubungan interpersonal dalam kepemimpinan tim.

Pandangan tersebut dapat dihubungkan dengan konsep kepemimpinan empatik, karena pemahaman terhadap anggota merupakan salah satu dasar untuk menciptakan hubungan kerja yang saling mendukung. Dengan demikian, empati tidak menggantikan fungsi manajerial pemimpin, melainkan melengkapi kemampuan mengarahkan, mengoordinasikan, dan mengevaluasi pekerjaan.

Peran Empati dalam Meningkatkan Komunikasi Tim

Komunikasi merupakan unsur penting dalam keberhasilan kerja sama tim. Permasalahan organisasi sering muncul ketika informasi tidak disampaikan dengan jelas, anggota merasa pendapatnya diabaikan, atau pemimpin tidak memahami kesulitan yang terjadi dalam pelaksanaan pekerjaan. Handayani et al. (2025) mengemukakan bahwa komunikasi terbuka menjadi salah satu dimensi utama kolaborasi yang efektif.

Kepemimpinan empatik dapat mendukung komunikasi terbuka melalui perilaku mendengarkan secara aktif dan memberikan kesempatan yang setara kepada anggota untuk menyampaikan pendapat. Sebagai contoh, ketika seorang anggota mengalami keterlambatan menyelesaikan tugas, pemimpin empatik tidak langsung memberikan penilaian negatif. Pemimpin terlebih dahulu mengidentifikasi penyebab keterlambatan, kemudian membantu mencari penyelesaian tanpa mengabaikan tanggung jawab anggota tersebut. Pendekatan ini dapat mengurangi kesalahpahaman sekaligus membangun komunikasi yang lebih

konstruktif.

Empati, Kepercayaan, dan Keamanan Psikologis

Kepercayaan interpersonal merupakan fondasi penting dalam membangun hubungan kerja yang sehat. Anggota tim yang merasa dihargai cenderung memiliki kesempatan lebih besar untuk membangun hubungan positif dengan pemimpin maupun rekan kerja. Dalam konteks ini, kepemimpinan empatik berpotensi mendukung keamanan psikologis karena anggota merasa bahwa pendapat dan kesulitannya dapat disampaikan tanpa harus menghadapi respons yang merendahkan.

Edmondson (1999) menunjukkan hubungan antara keamanan psikologis dan perilaku pembelajaran dalam tim kerja. Berdasarkan teori tersebut, empati pemimpin dapat dipahami sebagai salah satu perilaku interpersonal yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang terbuka terhadap pembelajaran. Meskipun demikian, empati bukan satu-satunya faktor pembentuk keamanan psikologis. Konsistensi perilaku pemimpin, keadilan, norma kelompok, dan budaya organisasi juga perlu diperhatikan.

Kepemimpinan Empatik dalam Meningkatkan Motivasi Anggota

Motivasi kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kesediaan individu untuk memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Novianto et al. (2025) menemukan bahwa karyawan PT XYZ menginginkan pemimpin yang memiliki kemampuan mendengarkan dan menunjukkan empati. Penelitian tersebut juga mengidentifikasi perlunya peningkatan kemampuan pemimpin dalam memotivasi karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa aspek hubungan interpersonal perlu diperhatikan dalam pengembangan keterampilan kepemimpinan.

Pemimpin yang empatik dapat memberikan motivasi melalui pengakuan terhadap kontribusi anggota, pemahaman atas kesulitan pekerjaan, pemberian dukungan, serta komunikasi yang membangun. Hal ini juga dapat dijelaskan melalui Self-Determination Theory dari Deci dan Ryan (2000), yang menekankan pentingnya kebutuhan psikologis berupa otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Empati pemimpin berpotensi memperkuat keterhubungan karena anggota merasa diterima dan dihargai sebagai bagian dari organisasi.

Hubungan Kepemimpinan Empatik dengan Efektivitas Teamwork

Efektivitas kerja sama tim tidak hanya ditentukan oleh pembagian tugas, tetapi juga oleh kualitas hubungan antaranggota. Berdasarkan sintesis literatur, hubungan konseptual antara kepemimpinan empatik dan efektivitas teamwork dapat dijelaskan melalui beberapa tahapan.

Pertama, pemimpin menunjukkan empati melalui komunikasi terbuka, perhatian, dan dukungan yang sesuai. Kedua, perilaku tersebut berpotensi memperkuat kepercayaan dan keamanan psikologis anggota. Ketiga, lingkungan kerja yang mendukung memberikan ruang lebih besar bagi anggota untuk menyampaikan ide, menyelesaikan konflik, dan berpartisipasi dalam pekerjaan bersama. Keempat, meningkatnya kualitas kolaborasi dapat mendukung pencapaian tujuan tim. Hubungan tersebut merupakan kerangka sintesis yang dikembangkan dari literatur, sehingga masih memerlukan pengujian empiris untuk memastikan kekuatan dan arah pengaruh antarvariabel.

Empati dan Produktivitas Organisasi Jangka Panjang

Jacobalis (t.t.) menawarkan model konseptual yang menempatkan kepemimpinan empatik sebagai

dasar bagi kesejahteraan karyawan, loyalitas afektif, dan produktivitas jangka panjang. Model tersebut memperluas pemahaman mengenai kepemimpinan karena keberhasilan organisasi tidak hanya dipandang berdasarkan hasil kerja sesaat, tetapi juga berdasarkan keberlanjutan hubungan antara organisasi dan anggotanya.

Dalam konteks teamwork, kesejahteraan anggota menjadi penting karena kerja sama yang berkelanjutan memerlukan individu yang mampu berkontribusi secara konsisten. Pemimpin yang memperhatikan kondisi anggota diharapkan dapat menciptakan keseimbangan antara tuntutan pencapaian target dan kebutuhan manusiawi dalam lingkungan kerja.

Namun, model Jacobalis merupakan model konseptual yang masih memerlukan pengujian empiris. Oleh karena itu, hubungan antara empati, kesejahteraan, loyalitas, dan produktivitas tidak dapat dinyatakan sebagai hubungan kausal yang telah terbukti hanya berdasarkan model tersebut.

Tantangan Penerapan Kepemimpinan Empatik

Meskipun memiliki berbagai potensi manfaat, penerapan kepemimpinan empatik juga menghadapi tantangan. Pemimpin perlu menjaga keseimbangan antara memahami kondisi anggota dan memastikan tanggung jawab pekerjaan tetap terlaksana. Empati tidak boleh diartikan sebagai pembiaran terhadap pelanggaran, ketidakhadiran tanpa alasan yang jelas, ataupun rendahnya kualitas pekerjaan.

Selain itu, pemimpin perlu menghindari perlakuan yang tidak adil akibat kedekatan emosional dengan anggota tertentu. Kepemimpinan empatik yang efektif harus tetap didukung oleh standar kerja, pembagian tanggung jawab, mekanisme evaluasi, dan komunikasi yang objektif. Dengan demikian, empati perlu diterapkan secara profesional agar dapat memperkuat hubungan interpersonal tanpa mengurangi disiplin dan akuntabilitas organisasi.

Sintesis Model Konseptual

Berdasarkan keseluruhan pembahasan, penelitian ini mengusulkan kerangka konseptual berikut:

Kepemimpinan Empatik → Komunikasi Terbuka dan Kepercayaan → Keamanan Psikologis dan Motivasi → Kolaborasi Tim → Efektivitas Organisasi.

Kerangka tersebut mengintegrasikan konsep kepemimpinan dan komunikasi dari Febrianto (2021), kolaborasi organisasi dari Handayani et al. (2025), human-centered leadership dari Jacobalis (t.t.), serta temuan mengenai kebutuhan empati dan motivasi dari Novianto et al. (2025). Model ini merupakan kontribusi sintesis konseptual penelitian, bukan hasil pengujian statistik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan empatik merupakan bentuk kepemimpinan yang relevan dalam membangun kerja sama tim yang efektif. Empati memungkinkan pemimpin memahami kebutuhan, perspektif, dan kesulitan anggota sehingga komunikasi dapat berlangsung secara lebih terbuka dan konstruktif. Kepemimpinan empatik juga berpotensi memperkuat kepercayaan interpersonal, keamanan psikologis, dan motivasi kerja. Faktor-faktor tersebut merupakan unsur penting yang mendukung keterlibatan anggota dalam proses kolaborasi.

Selain itu, kepemimpinan empatik memiliki relevansi dengan pendekatan organisasi yang berpusat pada manusia, terutama dalam memperhatikan kesejahteraan dan keberlanjutan hubungan kerja. Namun,

penerapan empati harus tetap disertai dengan profesionalisme, keadilan, kejelasan tanggung jawab, serta evaluasi kinerja yang objektif. Dengan demikian, pemimpin yang efektif bukan hanya mampu mengarahkan anggota untuk mencapai target, tetapi juga mampu membangun hubungan kerja yang sehat agar tujuan bersama dapat dicapai secara berkelanjutan.

SARAN

Organisasi disarankan mengembangkan kompetensi empati melalui pelatihan komunikasi interpersonal, active listening, coaching, dan penyelesaian konflik. Pemimpin perlu menyediakan ruang dialog yang memungkinkan anggota menyampaikan aspirasi serta permasalahan pekerjaan secara terbuka.

Penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran untuk menguji hubungan kepemimpinan empatik dengan keamanan psikologis, motivasi, kualitas teamwork, dan efektivitas organisasi. Pengujian pada berbagai sektor organisasi juga diperlukan untuk mengetahui apakah hubungan tersebut berbeda berdasarkan karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, dan struktur kepemimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Febrianto, S. E. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan dan kerjasama tim: Kepemimpinan, komunikasi efektif, pendekatan kepemimpinan tim, dan efektivitas tim (Suatu kajian studi literature review ilmu manajemen terapan). Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial (JMPIS), 2(2), 598–609. https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.522 (Sinta 3)

Goleman, D. (1998). What makes a leader? Harvard Business Review, 76(6), 93–102. https://hbr.org/1998/11/what-makes-a-leader

Handayani, R., Sitorus, T., & Rahmawati, D. (2025). Peran komunikasi terbuka, kepercayaan tim, dan visi bersama dalam meningkatkan efektivitas kolaborasi organisasi. Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi, 12(2), 205–218. https://doi.org/10.32502/jema.v12i2.5810 (Sinta 4)

Jacobalis, R. J. (t.t.). Human-centered leadership: Empati sebagai modal relasional menuju kesejahteraan dan produktivitas organisasi. Jurnal Rekaman: Riset Ekonomi Terapan dan Manajemen, 5(1), 45–58. https://doi.org/10.37366/rekaman.v5i1.892 (Sinta 4)

Novianto, I., Amborowati, A., & Sulistyowati, V. (2025). Analisis kebutuhan gaya kepemimpinan dan keterampilan interpersonal berbasis empati pada karyawan manufaktur PT XYZ. Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia, 10(1), 112–125. https://doi.org/10.31849/jmbi.v10i1.6210 (Sinta 4)

Pratama, A. A., & Rahardjo, K. (2023). Pengaruh empathetic leadership dan psychological safety terhadap kinerja tim melalui mediasi organizational citizenship behavior. Jurnal Dinamika Manajemen, 14(1), 89–102. https://doi.org/10.15294/jdm.v14i1.38912 (Sinta 2)