

Tacit Knowledge Sharing di Sekolah Islam: Analisis Kepemimpinan dan Iklim Keamanan Psikologis

Dewiana Novitasari¹, Masduki Asbari², Firdaus Putra³, Dwi Ferdijatmoko Cahya Kumoro⁴, Muhamad Agung Ali Fikri⁵

^{1,3,4,5}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Insan Pembangunan

²STMIK Insan Pembangunan

¹dhewiediosa@gmail.com

Keywords:

*Leadership,
safety climate,
knowledge
sharing.*

Abstract

This study aims to examine the effect of charismatic leadership on the psychological safety climate and tacit knowledge sharing. This study also investigates the central role of psychological safety climate as a mediating variable between charismatic leadership and tacit knowledge sharing. This study adopted a simple random sampling method with 63 samples of teachers from a Madrasah Tsanawiyah in Banten. The results of this study indicate that charismatic leadership has a significant direct influence on the climate of psychological security and tacit knowledge sharing. Likewise, the psychological security climate has a significant direct influence on tacit knowledge sharing. This study also finds evidence that charismatic leadership has a significant indirect effect on tacit knowledge sharing through the mediation of a psychological security climate. Thus, the psychological safety climate acts as a partial mediator in this research model.

Kata Kunci:

*Iklim psikologis,
kepemimpinan,
knowledge
sharing.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan karismatik terhadap iklim keamanan psikologis dan *tacit knowledge sharing*. Studi ini juga menyelidiki peran sentral iklim keamanan psikologis sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan karismatik dan *tacit knowledge sharing*. Penelitian ini mengadopsi metode *simple random sampling* dengan 63 sampel guru dari salah satu Madrasah Tsanawiyah di Banten. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap iklim keamanan psikologis dan *tacit knowledge sharing*. Demikian juga iklim keamanan psikologis memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *tacit knowledge sharing*. Studi ini juga menemukan bukti bahwa kepemimpinan karismatik memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap *tacit knowledge*

sharing melalui mediasi iklim keamanan psikologis. Jadi, iklim keamanan psikologis berperan sebagai mediator parsial dalam model penelitian ini.

Pendahuluan

Sistem manajemen pada dunia pendidikan seperti sekolah Madrasah Tsanawiyah mungkin tidak serumit pada perusahaan besar yang sudah kompleks. Namun demikian, Madrasah Tsanawiyah memiliki kerumitan sendiri terkait dengan cadangan pengetahuan dan upaya mengelola pengetahuan yang masih dalam bentuk *tacit knowledge* yang tidak terstruktur dan itupun lebih banyak ada pada manajemen sekolah. Artinya, mengelola pengetahuan yang dimiliki individu untuk dikembangkan menjadi milik organisasi menjadi “kerumitan” tersendiri bagi sekolah Madrasah Tsanawiyah. Literatur yang telah ada menunjukkan bahwa perilaku *knowledge sharing* pada level individu adalah anteseden signifikan dari keberhasilan sebuah Madrasah Tsanawiyah. Sebuah keunggulan yang signifikan, tatkala muncul lingkungan yang kondusif untuk penciptaan, koordinasi, transfer, dan integrasi pengetahuan yang didistribusikan di antara guru Madrasah Tsanawiyah. Berdasarkan penelitian manajemen pengetahuan, nilai pengetahuan meningkat ketika dibagikan (Agistiawati et al., 2020; Asbari et al., 2019; Asbari, Wijayanti, Hyun, et al., 2020; Basuki, Asbari, et al., 2020; Singgih et al., 2020), dan hal ini akan terjadi hanya jika guru bersedia berbagi pengetahuan dengan rekan kerja mereka, dan organisasi dapat mengelola sumber daya pengetahuan secara efektif (Asbari, 2020a; Asbari, Novitasari, & Goestjahjanti, 2020; Asbari, Novitasari, Gazali, et al., 2020; Asbari, Novitasari, Pebrina, et al., 2020; Asbari & Novitasari, 2020b, 2020c, 2021a, 2021b). Oleh karena itu, sangat penting menemukan dan menentukan faktor mana yang mendorong atau menghalangi kecenderungan guru untuk terlibat dalam proses berbagi pengetahuan (Asbari & Novitasari, 2020a). Kepemimpinan telah diidentifikasi sebagai salah satu pendorong terpenting kesuksesan (Asbari, 2011; Asbari et al., 2021; Asbari, Novitasari, Gazali, et al., 2020; Jumiran et al., 2020; Novitasari, Asbari, Sutardi, et al., 2020; Novitasari & Asbari, 2020a, 2020b).

Studi empiris menemukan bukti bahwa kepemimpinan karismatik memiliki dampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Meskipun peran kepemimpinan telah signifikan ditekankan dalam banyak literatur yang ada, dengan melakukan analisis menyeluruh terhadap literature, penulis menemukan bahwa sebagian besar studi sebelumnya memperhatikan dampak kepemimpinan senior pada keberhasilan

kinerja pada tingkat organisasi secara keseluruhan. Namun hanya sedikit penelitian yang menyelidiki dampak praktik kepemimpinan, terutama kepemimpinan kharismatik dalam tim guru terhadap perilaku berbagi pengetahuan di tingkat individu anggota tim guru, terutama dalam konteks guru Madrasah Tsanawiyah, di mana berbagi pengetahuan di antara individu sangat penting bagi mereka untuk mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing anggota tim guru dalam keseluruhan system organisasi Madrasah Tsanawiyah. Literatur manajemen pengetahuan menyebutkan bahwa pemimpin tim guru tingkat menengah memainkan peran penting dalam mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan individu dan motivasi serta sikap mereka (Asbari & Novitasari, 2021a), sedangkan mekanisme mediasi iklim keamanan psikologis antara dua konstruk masih belum dieksplorasi lebih jauh dan mendalam.

Studi ini adalah langkah untuk mengatasi kesenjangan penelitian. Dengan memanfaatkan kepemimpinan karismatik dan teori iklim keamanan psikologis. Peneliti mengembangkan model teoritis untuk memeriksa dampak pemimpin karismatik terhadap perilaku berbagi pengetahuan tingkat individu dengan melalui mediasi variabel iklim keamanan psikologis. Secara khusus, studi ini memfokuskan pada mekanisme berbagi pengetahuan pada tacit knowledge para guru di Madrasah Tsanawiyah. *Tacit knowledge* merupakan jenis pengetahuan yang berbentuk pemikiran, persepsi kognitif dan intuitif dari tiap individu. Jenis pengetahuan ini lebih sulit untuk dibagikan (Asbari et al., 2019). Namun jenis pengetahuan ini sangat penting, karena merupakan sumber dari inovasi dan kreasi setiap individu pegawai. Studi ini dibagi dalam langkah berikut: Pertama, peneliti meninjau literatur tentang kepemimpinan karismatik, iklim keamanan psikologis, dan *tacit knowledge sharing*. Kedua, peneliti mengusulkan model teoritis dan mengartikulasikan hipotesis penelitian yang sesuai. Ketiga, mendeskripsikan operasionalisasi konstruk, prosedur pengumpulan data dan teknik analisis data, serta menyajikan hasil analisis datanya. Implikasi teoritis dan praktis dari temuan empiris dibahas pada bagian akhir laporan studi penelitian ini.

1. Kepemimpinan Karismatik

Istilah karisma berasal dari kata Yunani kuno yang berarti 'hadiah', Belakangan, Max Weber menerapkan kata 'karisma' dalam konteks kepemimpinan dan mendefinisikannya sebagai kepahlawanan atau karakter teladan dari seorang individu. Kepemimpinan karismatik diidentifikasi sebagai salah satu perilaku individu yang

paling mempengaruhi gaya kepemimpinan kritis. Conger et al. (1997) mendefinisikan kepemimpinan karismatik sebagai atribusi berdasarkan persepsi pengikut dari perilaku pemimpin mereka. Waldman & Yammarino (1999) lebih lanjut mendefinisikan kepemimpinan karismatik sebagai hubungan antara pemimpin dan pengikut, menghasilkan 'komitmen yang diinternalisasi terhadap visi pemimpin, kekaguman dan rasa hormat yang sangat kuat terhadap pemimpin, dan identifikasi pengikut dengan pemimpin, visi, dan kolektif yang dibentuk oleh pemimpin. Konseptualisasi menunjukkan bahwa karisma hanya ada jika pengikut mengatakannya atau pengikut berperilaku dengan cara tertentu (Banks et al., 2017; Grabo et al., 2017).

Pemimpin karismatik pandai menginspirasi pengikut dengan berbicara secara optimis tentang apa yang perlu dicapai di masa depan, dan menanamkan pada pengikut mereka tentang cita-cita positif yang terkait dengan hasil yang diinginkan. Guru terlibat secara emosional dengan pemimpin yang karismatik karena mereka percaya pada kemampuan pemimpin tersebut untuk mencapai misi dan tujuan organisasi (Banks et al., 2017). Dalam beberapa dekade terakhir, konsep kepemimpinan karismatik telah banyak diterapkan dalam penelitian untuk memeriksa dampak kepemimpinan pada keberhasilan *knowledge sharing* dan implikasinya pada kinerja secara umum. Dalam studi ini, penulis menerapkan kepemimpinan karismatik dalam konteks organisasi Madrasah Tsanawiyah untuk menguji dampaknya terhadap perilaku tacit knowledge sharing guru Madrasah Tsanawiyah.

2. Iklim Keamanan Psikologis

Konsep iklim telah mendapat banyak perhatian dari para psikolog dan sosiolog dalam tiga dekade terakhir. Berdasarkan perspektif teoritis kognitif, iklim dikonseptualisasikan sebagai persepsi dan pemahaman individu tentang lingkungan kerja mereka, yang terkait dengan persepsi bersama tentang peristiwa kelompok, praktik, prosedur, dan perilaku yang dihargai dan diharapkan oleh kelompok (Dennison 1996; Anderson dan Barat 1998; Pullig dkk. 2002). Berbeda dengan budaya yang berakar pada sejarah dan nilai-nilai yang mendarah daging, iklim biasanya mengacu pada situasi kontekstual pada suatu titik waktu. Dengan demikian, itu bersifat temporal, subyektif, dan sering tunduk pada manipulasi langsung oleh orang-orang yang berkuasa dan berpengaruh (Denison 1996; Bock et al. 2005; Boh dan Wong 2013).

Iklim keamanan psikologis diidentifikasi sebagai dimensi signifikan dari iklim tim guru yang dicirikan oleh kepercayaan antarpribadi dan rasa saling menghormati di mana orang merasa nyaman menjadi diri mereka sendiri. Konstruksi ini berakar pada penelitian sebelumnya tentang perubahan organisasi di mana para peneliti membahas perlunya menciptakan keamanan psikologis bagi individu jika mereka ingin merasa aman dan mampu berubah. Edmondson (1999) memperkenalkan konstruksi iklim keamanan psikologis dalam konteks pembelajaran tim guru dan mendefinisikannya sebagai 'keyakinan bersama yang dipegang oleh anggota bahwa tim guru aman untuk pengambilan risiko antarpribadi'. Hasil empiris menunjukkan bahwa iklim keselamatan psikologis dapat memfasilitasi perilaku belajar dalam kerja tim guru karena mengurangi kekhawatiran berlebihan individu terhadap reaksi orang lain terhadap tindakan yang berpotensi memalukan atau mengancam, dan meningkatkan kepercayaan individu bahwa tim guru tidak akan menolak atau menghukum anggota mana pun yang angkat bicara. . (Edmondson 1999). Dalam beberapa dekade terakhir, iklim keselamatan psikologis telah diterapkan secara luas dalam penelitian organisasi dan sistem informasi, dan studi empiris telah menemukan bahwa jenis iklim tim guru ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap individu. 'keyakinan normatif, motivasi dan perilaku berbagi pengetahuan (Edmondson 1999; Shao, Feng, dan Liu 2012; Shen et al. 2015).

3. *Tacit Knowledge Sharing*

Berdasarkan literatur berbasis pengetahuan, pengetahuan adalah fondasi keunggulan kompetitif organisasi dan pendorong utama kinerja sekolah (López-Cabarcos et al., 2019; Rumanti et al., 2018). Literatur yang ada mengklasifikasikan pengetahuan menjadi dua jenis, yakni: pengetahuan eksplisit dan *tacit*. Pengetahuan eksplisit mengacu pada pengetahuan yang telah dijelaskan, direkam atau didokumentasikan, yang terlihat, objektif dan diartikulasikan secara formal. Jenis pengetahuan ini biasanya terkandung dalam laporan dan disimpan dalam repositori pengetahuan (Masri & et al., 2018). Sedangkan *tacit knowledge* mengacu pada keahlian dan asumsi yang dikembangkan individu, yang konteksnya spesifik dan subyektif, dan jenis pengetahuan ini pada dasarnya berada dalam pikiran individu dan diekspresikan dalam bentuk tindakan manusia seperti sikap, komitmen. dan motivasi (Anand et al., 2010; Jasimuddin et al., 2005; Nikolić & Natek, 2018).

Dalam konteks pembelajaran organisasi, *tacit knowledge sharing* diartikan sebagai berbagi dan bertukar pengalaman pribadi individu, keahlian dan keterampilan individu yang berkenaan dengan *know how*, *know where* dan *know who* atas permintaan anggota lain melalui seluruh organisasi atau tim guru (Shao, Feng, Wang, et al., 2016). Organisasi harus memastikan bahwa *tacit knowledge* dibagikan secara bebas dan terbuka di antara anggotanya. Organisasi perlu mengkondisikan lingkungan organisasi yang memungkinkan setiap anggota mengakses pengetahuan baru dan beragam ide yang mungkin tidak mereka temui sendiri, dan memungkinkan mereka memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman untuk meningkatkan kinerja (Asbari, Novitasari, Silitonga, et al., 2020; Asbari & Novitasari, 2021b; Gazali et al., 2020; Novitasari, Asbari, Sutardi, et al., 2020; Novitasari & Asbari, 2020a, 2020b). Karena *tacit knowledge sharing* didasarkan pada pengalaman dan keterampilan pribadi, biasanya sulit untuk dibagikan tanpa partisipasi aktif dan kerja sama dari individu. Studi empiris menemukan bahwa perilaku berbagi *tacit knowledge* tidak hanya dipengaruhi oleh motivasi psikologis tetapi juga dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti iklim organisasi (Shao, Feng, Wang, et al., 2016), dan iklim yang diinginkan dapat menciptakan lingkungan yang bermanfaat untuk mendorong berbagi pengetahuan.

4. Kepemimpinan Karismatik dan Iklim Keamanan Psikologis

Kepemimpinan karismatik diidentifikasi sebagai antisipasi kritis iklim organisasi dengan menunjukkan karisma pribadi dan memperhatikan daya tarik emosional individu (Banks et al., 2017; Wang et al., 2005). Literatur sebelumnya berpendapat bahwa pemimpin yang karismatik pandai menekankan hubungan antara usaha dan nilai-nilai penting, mengekspresikan kepercayaan pada kemampuan bawahan, dan mengkomunikasikan harapan kinerja tinggi dengan mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat dari pengikut mereka (Banks et al., 2017). Gaya kepemimpinan karismatik ini bermanfaat untuk memupuk iklim kerja tim guru, di mana orang-orang berada merasa nyaman menjadi diri sendiri dan dapat saling percaya tanpa mempedulikan risiko interpersonal, yang merupakan karakteristik signifikan dari iklim keselamatan psikologis (Edmondson, 1999).

Dalam konteks organisasi pembelajaran, sekelompok anggota berkumpul dalam tim guru sementara di luar manajemen otoritatif tradisional dan struktur hierarki, dan kepemimpinan karismatik memainkan peran penting dalam memfasilitasi koordinasi dan komunikasi anggota tim guru (Wang et al., 2005). Jika pemimpin tim guru dapat

memperoleh kepercayaan dan rasa hormat di antara pengikut dan menunjukkan kepercayaan yang tinggi pada kemampuan bawahan untuk mencapai *key performance indicator*-nya, anggota tim guru akan percaya bahwa berpartisipasi dalam komunikasi terbuka seperti membahas kesalahan dan mengusulkan ide-ide inovatif didorong oleh perasaan tanpa khawatir dari risiko dan rasa malu yang disebabkan oleh kesalahan teknis yang tidak terduga. Ini bermanfaat untuk mendorong iklim keamanan psikologis dalam organisasi pembelajaran (Edmondson, 1999).

5. Iklim Keamanan Psikologis dan Tacit Knowledge Sharing

Penelitian sebelumnya telah membahas perlunya menciptakan iklim keamanan psikologis bagi individu jika mereka ingin merasa aman dan mampu berbagi, karena orang cenderung bertindak dengan cara yang menghambat pembelajaran dan perilaku berbagi pengetahuan ketika mereka menghadapi potensi ancaman (Javed et al., 2019; Maximo et al., 2019). Literatur yang ada menyatakan bahwa iklim keamanan psikologis yang tinggi dapat mengarah pada rasa saling menghormati dan kepercayaan di antara anggota tim guru (Edmondson, 1999). Anggota tim guru dengan kepercayaan yang lebih tinggi lebih suka memperlakukan orang lain sebagai partner dan anggota keluarga, dan lebih kemungkinan untuk bekerja sama secara kooperatif dan berbagi pengalaman pribadi satu sama lain (Sun & Huang, 2019). Hal ini bermanfaat untuk memfasilitasi perilaku *tacit knowledge sharing*, yang biasanya terdapat pada pikiran individu dan diekspresikan dalam komunikasi informal dan interaksi di antara anggota tim guru (Guibrunet, 2019). Dalam konteks *learning organization*, persepsi tentang iklim keamanan psikologis akan meringankan kekhawatiran individu yang berlebihan tentang kesalahan yang dilakukan dalam proses bekerja. Individu lebih cenderung merasa bahwa mereka diperhatikan dan dihormati, dan manfaat dari pertukaran pengalaman pribadi dan keterampilan berfungsi membesarkan kapasitas organisasi (Edmondson, 1999). Ini bermanfaat untuk meningkatkan perilaku individu untuk berbagi pengetahuan terkait dengan pekerjaan (Guibrunet, 2019).

6. Kepemimpinan Karismatik dan Tacit Knowledge Sharing

Praktik kepemimpinan yang karismatik niscaya akan memberikan *experience* positif bagi setiap manajer dalam sejarah relasi antara dirinya dan bawahannya, karena praktik ini adalah paradigma utama kepemimpinan, di mana pemimpin berusaha untuk bekerja dalam melayani pengikut mereka (Asbari, 2020b; Asbari, Santoso, & Prasetya, 2020; Asbari & Novitasari, 2020d, 2021b; Basuki, Novitasari, et al., 2020; Goestjahjanti

et al., 2020; Novitasari, Asbari, Wijayanti, et al., 2020; Novitasari, Goestjahjanti, et al., 2020; Novitasari, Kumoro, et al., 2020; Silitonga et al., 2020; Sudiyono, Fikri, et al., 2020; Suprpti et al., 2020; Zaman et al., 2020). Selanjutnya, kepemimpinan yang karismatik bertindak sebagai sarana untuk mengembangkan sifat kepercayaan yang ada antara pemimpin dan pengikut. Ini dilakukan sesuai dengan filosofi yang mendasarinya adalah tugas pemimpin untuk melayani orang-orang yang mengikutinya (Asbari et al., 2021; Asbari, Novitasari, & Goestjahjanti, 2020; Asbari, Novitasari, Gazali, et al., 2020; Asbari & Novitasari, 2020b; Asbari & Prasetya, 2021; Sudiyono, Goestjahjanti, et al., 2020), dan dengan menunjukkan kepedulian terhadap orang-orang yang memungkinkan mereka menjadi pemimpin mereka, mereka mengubah sistem sosial menjadi lebih mempercayai dan di mana orang akan berkomunikasi pada tingkat yang lebih pribadi. Jika tujuannya adalah untuk ada penciptaan kepercayaan dan bahwa ada aktivitas *tacit knowledge sharing* antara pegawai dan manajer, kepemimpinan yang karismatik tampaknya menjadi strategi kepemimpinan yang efektif untuk digunakan sebagai influencer.

Hubungan pertukaran pemimpin-anggota yang berkualitas adalah sesuatu yang berpotensi mendukung aktivitas *tacit knowledge sharing*, yakni dengan berbagi pengetahuan, pengalaman dan nilai pribadi (Banks et al., 2017). Bock & Kim (2002) menunjukkan bahwa kualitas *tacit knowledge sharing* pemimpin-anggota akan mendukung kemampuan pegawai dalam memperoleh pengalaman yang berkualitas. Penelitian sebelumnya telah menentukan bahwa ada hubungan antara *tacit knowledge sharing* pemimpin-anggota dan kepemimpinan yang karismatik (Shao, Feng, & Wang, 2016; Shao, Feng, Wang, et al., 2016). Penelitian tentang korelasi dan pengaruh Antara gaya kepemimpinan karismatik dan *knowledge sharing*, khususnya *tacit knowledge sharing* memang masih terhitung langka. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk menggali lebih dalam fenomena pengaruh jenis kepemimpinan ini di dalam mendukung aktivitas berbagi pengetahuan. Berdasarkan analisis di atas, dikembangkan hipotesis penelitian sebagai berikut.

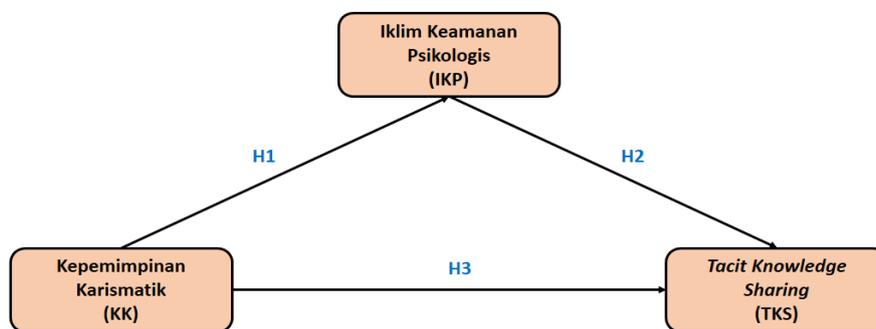
H1: Kepemimpinan karismatik berpengaruh secara signifikan terhadap iklim keamanan psikologis.

H2: Iklim keamanan psikologis berpengaruh secara signifikan terhadap tacit knowledge sharing.

H3: Kepemimpinan karismatik berpengaruh secara signifikan terhadap tacit knowledge sharing.

H4: Kepemimpinan karismatik berpengaruh secara signifikan terhadap tacit knowledge sharing melalui mediasi iklim keamanan psikologis.

Menurut Sekaran & Bougie (2016) kerangka teoritis adalah fondasi yang mendasari seluruh proyek penelitian. Dari kerangka teori tersebut dapat dirumuskan hipotesis yang dapat diuji untuk mengetahui valid tidaknya teori yang dirumuskan. Kemudian selanjutnya akan diukur dengan analisis statistik yang sesuai. Mengacu pada teori dan penelitian sebelumnya, maka penulis membangun model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

Metode

Menurut Creswell & Creswell (2017), jika tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan pengaruh antar variabel yang diteliti, maka pendekatan kuantitatif adalah yang terbaik. Metode penelitian kuantitatif adalah cocok dalam menguji teori dan hipotesis melalui penggunaan seperangkat alat statistik (Creswell & Creswell, 2017). Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif survei untuk menguji hipotesis yang dirumuskan. Oleh karena itu, diadopsi kuesioner digunakan sebagai instrumen untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan. Populasi penelitian terdiri dari 79 guru dari sebuah Madrasah Tsanawiyah di Banten. Dengan menggunakan *simple random sampling*, 79 kuesioner dikirim secara online kepada populasi. Sebanyak 63 kuesioner dikembalikan dan valid, yang membentuk tingkat tanggapan 79.7%. Menurut Roscoe (1975) *rule of thumb* mengemukakan bahwa ukuran sampel adalah lebih dari 30 dan kurang dari 500 sesuai untuk sebagian besar penelitian, oleh karena itu, sampel diperoleh ukuran untuk penelitian ini dianggap sesuai.

Karena sifat penelitian ini yang melibatkan efek dependen antara konstruk laten dan variabel manifes, model pengukuran reflektif cocok untuk penelitian ini (Hair Jr et al., 2017). Kepemimpinan karismatik diukur dengan menggunakan tiga item (KK1-KK3) dari Shao, Feng, & Wang (2016) dan Wang et al. (2005). Iklim keamanan psikologis diukur dengan menggunakan tiga item (IKP1-IKP3) dari Edmondson (1999) dan Shao, Feng, & Wang (2016). *Tacit knowledge sharing* diukur dengan menggunakan tiga item (TKS1-TKS3) dari Shao, Feng, & Wang (2016). Semua variabel diukur pada skala tipe Likert lima poin. Tiap item pertanyaan/ Pernyataan tertutup diberikan lima opsi jawaban, yaitu: sangat setuju (SS) skor 5, setuju (S) skor 4, netral/ ragu-ragu (N) skor 3, tidak setuju (TS) skor 2, dan sangat tidak setuju (STS) skor 1. Metode untuk mengolah data adalah dengan PLS dan menggunakan *software* SmartPLS versi 3.0 sebagai *tool*nya. Lebih lengkap untuk daftar item yang digunakan pada penelitian ini bisa dilihat pada Tabel 1.

Teknik statistik paling populer di bawah Structural Equation Model SEM adalah berbasis kovarian pendekatan (CB-SEM) dan teknik kuadrat terkecil parsial berbasis varian (PLS-SEM) (Sarstedt et al., 2014). Namun, PLS-SEM akhir-akhir ini mendapat perhatian yang luas di banyak orang disiplin ilmu seperti pemasaran, manajemen strategis, sistem informasi manajemen, dan cabang keilmuan lainnya (Hair et al., 2012). Kemampuan PLS-SEM untuk menangani permasalahan *problematic modelling* yang biasa terjadi di lingkungan social ilmu pengetahuan seperti karakteristik data yang tidak biasa (misalnya data non-normal) dan model yang sangat kompleks adalah alasan penting di balik peningkatan penggunaan pendekatan ini. Mengingat keuntungan dari pendekatan ini, penelitian ini menggunakan PLS-SEM untuk menguji secara keseluruhan dari hipotesis yang diajukan.

Perangkat lunak SmartPLS 3.0 digunakan untuk mengevaluasi masing-masing *outer model* dan *inner model*. Pengujian *outer model* dilakukan untuk memastikan keandalan dan validitas pengukuran, sedangkan hipotesis yang diperkenalkan diperiksa melalui *inner model*.

Tabel 1. Daftar Item Penelitian

Notasi	Item
Kepemimpinan Karismatik (KK)	
KK1	Kepala sekolah kami adalah model yang bisa saya ikuti dan teladani.

KK2 Saya percaya pada kemampuan Kepala sekolah kami untuk mengatasi rintangan apapun dalam organisasi.

KK3 Saya sangat respek kepada Kepala sekolah kami dan bangga bekerja dengannya.

Iklim Keamanan Psikologis (IKP)

IKP1 Saya pikir tidak sulit untuk meminta bantuan anggota lain dalam tim guru.

IKP2 Saya merasa aman dari hukuman berlebihan saat melakukan kesalahan dalam tim guru.

IKP3 Menurut saya, anggota kelompok mampu mengemukakan masalah, sesulit apapun masalah tersebut.

Tacit Knowledge Sharing (TKS)

TKS1 Saya senang untuk berkomunikasi dengan rekan kerja secara pribadi tentang pengalaman saya di sekolah.

TKS2 Saya ingin memberikan keahlian saya di sekolah dengan rekan kerja lain.

TKS3 Saya dengan senang hati mau berbagi pengetahuan tentang *know how*, *know where* dan *know whom* atas permintaan rekan kerja saya.

Hasil dan Pembahasan

Jumlah total ada 63 guru yang turut berpartisipasi. Terbanyak adalah pria (67%), kemudian wanita (33%). Mereka mempunyai kelompok usia yang berbeda-beda, di bawah 30 tahun (25%), berkisar di antara 30-40 tahun (46%), dan lebih dari 40 tahun (29%). Masa kerja mereka sebagai guru juga cukup beragam, sebagian di antaranya di bawah 1 tahun (36%), berkisar di antara 1-3 tahun (32%), dan lebih dari 3 tahun (32%). Tingkat pendidikan mayoritas S1 (94%) kemudian S2 (6%).

Table 2. Deskripsi Sampel

Kriteria		Jumlah	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	42	67%
	Wanita	21	33%
Usia (per Maret 2021)	< 30 tahun	16	25%
	30 - 40 tahun	29	46%
	> 40 tahun	18	29%

Masa kerja sebagai guru	< 1 tahun	23	36%
	1-3 tahun	20	32%
	> 3 tahun	20	32%
Ijazah tertinggi	S2	4	6%
	S1	59	94%

Tahap pengujian model pengukuran meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan. Sementara untuk menguji reliabilitas konstruk digunakan *nilai cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian jika seluruh indikator dalam model PLS telah memenuhi syarat validitas konvergen, validitas deskriminan dan uji reliabilitas.

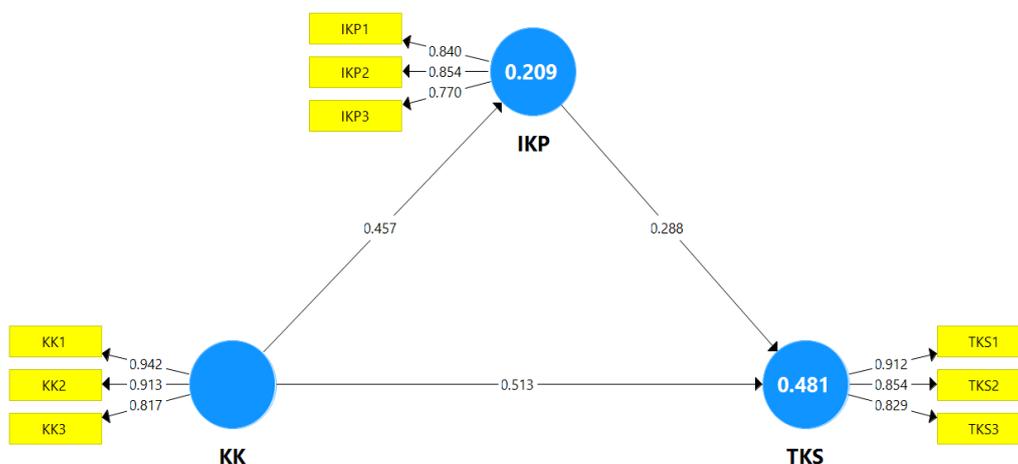
Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstraknya. Pada sebagian besar referensi, bobot faktor sebesar 0.5 atau lebih dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten (Chin, 1998; Ghazali, 2014; J. F. Hair et al., 2010). Pada penelitian ini batas minimal besarnya *loading factor* yang diterima adalah 0.5, dengan syarat nilai AVE setiap konstruk > 0.5 (Ghozali, 2014). Setelah melalui pengolahan SmartPLS 3.0, seluruh indikator telah memiliki nilai *loading factor* di atas 0.5 atau dengan syarat nilai AVE di atas 0.5. Model fit atau valid dari penelitian ini bias dilihat pada Gambar 2. Jadi dengan demikian, validitas konvergen dari model penelitian ini sudah memenuhi syarat. Nilai loadings, cronbach's alpha, composite reliability dan AVE setiap konstruk selengkapnya dapat dilihat Gambar 2 dan Tabel 3.

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel laten lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika nilai kuadrat AVE masing-masing konstruk eksogen (nilai pada diagonal) melebihi korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (nilai di bawah diagonal) (Ghozali, 2014) . Hasil pengujian *discriminant validity* adalah dengan menggunakan nilai kuadrat AVE, yakni dengan melihat Fornell-Larcker Criterion Value diperoleh sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4. Hasil uji validitas deskriminan pada tabel 3 di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai akar kuadrat AVE di atas nilai korelasi dengan konstruk laten lainnya (melalui kriteria Fornell-Larcker). Demikian juga nilai cross-loading seluruh item dari suatu indikator lebih besar dari item indikator lainnya sebagaimana

disebut pada Tabel 4, sehingga dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi validitas deskriminan (Fornell & Larcker, 1981). Selanjutnya, evaluasi kolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah ada kolinearitas dalam model. Untuk menemukan collinearity, diperlukan penghitungan VIF dari setiap konstruk. Jika skor VIF lebih tinggi dari 5, maka model tersebut memiliki collinearity (J. F. Hair et al., 2014). Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 5, semua skor VIF lebih kecil dari 5, artinya bahwa model ini tidak memiliki masalah *collinearity*.

Reliabilitas konstruk dapat dinilai dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dari masing-masing konstruk. Nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang disarankan adalah lebih dari 0.7 (Ghozali, 2014). Hasil uji reliabilitas pada tabel 2 di atas menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.7 (> 0.7). Kesimpulannya, seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas yang dipersyaratkan.

Pengujian hipotesis dalam PLS disebut juga sebagai uji inner model. Uji ini meliputi uji signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengukuran besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan karismatik terhadap *tacit knowledge sharing* melalui mediasi variabel iklim keamanan psikologis dibutuhkan uji pengaruh langsung dan tidak langsung. Uji pengaruh dilakukan dengan menggunakan uji t-statistik dalam model analisis *partial least squared* (PLS) dengan menggunakan bantuan *software* SmartPLS 3.0. Dengan teknik *bootstrapping*, diperoleh nilai *R Square* dan nilai uji signifikansi sebagaimana Tabel 6 dan Tabel 7.



Gambar 2. Model Penelitian Valid

Tabel 3. Items Loadings, Cronbach's Alpha, Composite Reliability, and Average Variance Extracted (AVE)

Variables	Items	Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Kepemimpinan Karismatik (KK)	KK1	0.942	0.871	0.921	0.796
	KK2	0.913			
	KK3	0.817			
Iklim Keamanan Psikologis (IKP)	IKP1	0.840	0.760	0.862	0.676
	IKP2	0.854			
	IKP3	0.770			
<i>Tacit Knowledge Sharing</i> (TKS)	TKS1	0.912	0.832	0.900	0.749
	TKS2	0.854			
	TKS3	0.829			

Sumber: Data diolah dari output SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 4. Discriminant Validity

Variabels	IKP	KK	TKS
Iklim Keamanan Psikologis (IKP)	0.822		
Kepemimpinan Karismatik (KK)	0.457	0.892	
<i>Tacit Knowledge Sharing</i> (TKS)	0.522	0.644	0.866

Sumber: Data diolah dari output SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 5. Collinearity Statistics (VIF)

Variabels	IKP	KK	TKS
Iklim Keamanan Psikologis (IKP)			1.264
Kepemimpinan Karismatik (KK)	1.000		1.264
<i>Tacit Knowledge Sharing</i> (TKS)			

Sumber: Data diolah dari output SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 6. Nilai *R Square*

	R Square	R Square Adjusted
Iklm Keamanan Psikologis (IKP)	0.209	0.196
<i>Tacit Knowledge Sharing</i> (TKS)	0.481	0.463

Sumber: Data diolah dari output SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 7. Hypotheses Testing

Hypotheses	Relationship	Beta	SE	T Statistics	P-Values	Decision
H1	KK -> IKP	0.457	0.114	4.028	0.000	Didukung
H2	IKP -> TKS	0.288	0.108	2.659	0.008	Didukung
H3	KK -> TKS	0.513	0.090	5.694	0.000	Didukung
H4	KK -> IKP -> TKS	0.132	0.064	2.069	0.039	Didukung

Sumber: Data diolah dari output SmartPLS 3.0 (2021)

Berdasarkan Tabel 6 di atas, nilai *R Square* iklim keamanan psikologis (IKP) sebesar 0.209 yang berarti bahwa variable iklim keamanan psikologis (IKP) mampu dijelaskan oleh variabel kepemimpinan karismatik (KK) sebesar 20.9%, sedangkan sisanya sebesar 79.1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai *R Square tacit knowledge sharing* (TKS) sebesar 0.481 yang berarti bahwa variabel (TKS) mampu dijelaskan oleh variabel kepemimpinan karismatik (KK) dan iklim keamanan psikologis (IKP) sebesar 48.1%, sedangkan sisanya sebesar 51.9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sedangkan Tabel 7 menampilkan *t-statistics* dan *p-values* yang menunjukkan pengaruh antar variable penelitian yang telah disebutkan. Keempat jalur yang dihipotesiskan dalam penelitian ini divalidasi dan didukung pada tingkat signifikansi 0.05. Iklim keamanan psikologis dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan karismatik (**H1 didukung**). *Tacit knowledge sharing* dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh iklim keamanan psikologis (**H2 didukung**). *Tacit knowledge sharing* dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan karismatik *Tacit knowledge sharing* dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan karismatik melalui mediasi iklim keamanan psikologis (**H4 didukung**).

Dari segi implikasi teoritis, studi ini setidaknya memberikan kontribusi pada literatur yang ada dengan membongkar dampak praktik kepemimpinan karismatik pada *tacit knowledge sharing*. Meskipun sejumlah besar studi telah mengakui pentingnya kepemimpinan pada kesuksesan Madrasah Tsanawiyah, sebagian besar studi sebelumnya dilakukan di tingkat organisasi bisnis besar, namun studi serupa dengan unit analisis Madrasah Tsanawiyah masih jarang ditemukan, baik di Indonesia maupun di mancanegara. Oleh karena itu, hasil studi ini memperkaya khasanah dan *body of knowledge* terkait praktik kepemimpinan karismatik dan pengaruhnya terhadap iklim keamanan psikologis dan *tacit knowledge sharing*. Temuan penelitian ini juga dapat memperluas literatur kepemimpinan, khususnya gaya kepemimpinan karismatik dari perspektif teoritis psikologi sosial.

Studi ini dapat memberikan pedoman kepada manajemen puncak dan atau pemilik Madrasah Tsanawiyah dalam hal pemilihan dan penunjukan pemimpin organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa pribadi pemimpin karismatik dapat memfasilitasi *tacit knowledge sharing*, baik secara langsung maupun melalui iklim keamanan psikologis. Dengan demikian manajemen Madrasah Tsanawiyah perlu mempertimbangkan sifat kepemimpinan karismatik sebagai dimensi evaluasi yang penting ketika memilih pemimpin tim guru yang bertanggung jawab atas pembelajaran organisasi. Studi ini juga dapat menawarkan pedoman kepada pemimpin tim guru untuk fokus pada iklim keamanan psikologis di organisasi. Dengan demikian pemimpin tim guru sendiri harus memperhatikan gaya kepemimpinannya, dan mempengaruhi pengikut dengan menunjukkan pengaruh ideal dan karisma pribadi daripada menggunakan kekuatan otoritatif, untuk mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat di antara anggota tim guru.

Kesimpulan

Berdasarkan teori kepemimpinan karismatik dan iklim organisasi, kami mengembangkan model penelitian untuk menguji mekanisme dampak karisma pemimpin pada perilaku individu dalam aktivitas berbagi pengetahuan, *tacit knowledge sharing* dalam konteks sekolah Madrasah Tsanawiyah, melalui mediasi iklim organisasi, khususnya iklim keamanan psikologis. Sebuah survei lapangan dilakukan dengan total responden sebanyak 61 kuesioner yang valid dikumpulkan dari guru salah satu sekolah Madrasah Tsanawiyah di Banten. Teknik SEM digunakan untuk menguji

model penelitian dari empat hipotesis. Hasil analisis SmartPLS menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim keamanan psikologis dan *tacit knowledge sharing*, serta iklim keamanan psikologis secara langsung berpengaruh positif dan signifikan *tacit knowledge sharing*. Demikian juga kepemimpinan karismatik secara tidak langsung berpengaruh terhadap *tacit knowledge sharing* melalui mediasi iklim keamanan psikologis. Jadi, dalam studi ini, iklim keamanan psikologis berperan sebagai variabel mediator parsial.

Ada beberapa keterbatasan yang ada dalam penelitian ini. Pertama, pengumpulan data dilakukan di provinsi Banten, dan generalisasi temuan penelitian mungkin terbatas pada lokasi. Penelitian selanjutnya perlu menguji model penelitian dengan sampel data berskala besar yang dikumpulkan dari berbagai lokasi, untuk menguji lebih lanjut validitas eksternal penelitian. Penelitian masa depan perlu juga melibatkan variabel dan faktor budaya dalam model penelitian untuk menguji apakah ada interaksi budaya dengan konstruksi yang dicatat dalam model penelitian. Kedua, studi ini difokuskan pada dampak dari praktik kepemimpinan seorang pemimpin karismatik terhadap *tacit knowledge sharing*. Teori kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah konstruksi multi-dimensi yang terdiri dari beberapa sifat kepemimpinan, dan studi masa depan dapat mengeksplorasi mekanisme dampak dari sifat kepemimpinan lainnya, seperti stim guruulasi inspirasional, motivasi intelektual dan pertim gurubangan pribadi, pada *tacit knowledge sharing* individu.

Daftar Pustaka

- Agistiawati, E., Asbari, M., Basuki, S., Yuwono, T., & Chidir, G. (2020). Exploring the Impact of Knowledge Sharing and Organizational Culture on Teacher Innovation Capability. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 62–77. <http://www.ijmsjournal.org/volume3-issue3.html>
- Anand, G., Ward, P. T., & Tatikonda, M. V. (2010). Role of explicit and tacit knowledge in Six Sigma projects: An empirical examination of differential project success. *Journal of Operations Management*, 28(4), 303–315. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.10.003>
- Asbari, M. (2011). *Kepemimpinan Transformasional: Landasan Menuju World Class Company*.

- Asbari, M. (2020a). Is Transformational Leadership Suitable for Future Organizational Needs? *International Journal of Sociology, Policy and Law (Ijospl)*, 1(01), 51–55.
- Asbari, M. (2020b). Is Transformational Leadership Suitable for Future Organizational Needs? *International Journal of Sociology, Policy and Law (Ijospl)*, 01(01), 51–55. <https://ijospl.org/index.php/ijospl/article/view/17>
- Asbari, M., & Novitasari, D. (2020a). Pengaruh Aktivitas Berbagi Pengetahuan dan Mediasi Budaya terhadap Kemampuan Inovasi Guru. *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 5(1), 324–334. <http://journal2.um.ac.id/index.php/jmsp/article/view/15253>
- Asbari, M., & Novitasari, D. (2020b). Pengaruh Kesiapan untuk Berubah di Masa Pandemi Covid-19: Apa yang Dibutuhkan Pemimpin untuk Menjaga Kinerja. *Jurnal Ekonomika: Manajemen, Akuntansi, Dan Perbankan Syari'ah*, 9(2), 1–17. <https://doi.org/https://doi.org/10.24903/je.v9i2.932>
- Asbari, M., & Novitasari, D. (2020c). The Role of Readiness for Change on Part-Time guruer Employee Performance: Analysis of Transformational Leadership Practice in Convection Industry. *Journal of Communication Education (JOCE)*, 14(02).
- Asbari, M., & Novitasari, D. (2020d). The Role of Readiness for Change on Part-Time guruer Employee Performance: Analysis of Transformational Leadership Practice in Convection Industry. *Journal of Communication Education (JOCE)*, 14(02). <http://jurnal.ipem.ac.id/index.php/joce-ip/article/view/220>
- Asbari, M., & Novitasari, D. (2021a). Pengaruh Aktivitas Berbagi Pengetahuan dan Mediasi Budaya terhadap Kemampuan Inovasi Guru. *JMSP (Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan)*, 5(1), 324–334.
- Asbari, M., & Novitasari, D. (2021b). Pengaruh Authentic Leadership terhadap Mentalitas Siap Berubah dan Kinerja Pegawai Paruh Waktu. *Business Management Journal*, 17(1), 73–88. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30813/bmj>
- Asbari, M., Novitasari, D., Gazali, G., Silitonga, N., & Pebrina, E. T. (2020). Analisis Kesiapan untuk Berubah di Masa Pandemi Covid-19: Studi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Perspektif*,

- 18(2), 147–159.
<https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/perspektif/article/view/8576>
- Asbari, M., Novitasari, D., & Goestjahjanti, F. S. (2020). Mempertahankan Kinerja Guru di Masa Pandemi Covid-19: Studi Kasus pada Industri Ritel. *JMK (Jurnal Manajemen & Kewirausahaan)*, 5(3), 183–203.
- Asbari, M., Novitasari, D., Pebrina, E. T., & Santoso, J. (2020). Work-Family Conflict and Employee Performance during Covid-19 Pandemic: What is the Role of Mental Readiness to Change? *JPBM (Jurnal Pendidikan Bisnis Dan Manajemen)*, 6(2).
- Asbari, M., Novitasari, D., Silitonga, N., Sutardi, D., & Gazali. (2020). Analisis Readiness for Change terhadap Kinerja: Perspektif Guru Kontrak di Masa Pandemi Covid-19. *JEMASI: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 16(2), 1–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.35449/jemasi.v16i2.153>
- Asbari, M., & Prasetya, A. B. (2021). Managerial Coaching: Rahasia Membangun Kinerja, Komitmen Tim guru dan Modal Psikologis Guru. *Edumaspul - Jurnal Pendidikan*, 5(1), 490–506. <https://ummaspul.ejournal.id/maspuljr/article/view/1248>
- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021). Membangun Kesiapan Berubah dan Kinerja Guru: Kepemimpinan Transformasional versus Transaksional. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 54–71.
- Asbari, M., Santoso, P. B., & Prasetya, A. B. (2020). Elitical and Antidemocratic Transformational Leadership Critics: Is It Still Relevant? (A Literature Study). *International Journal of Sociology, Policy and Law (Ijospl)*, 01(01), 11–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.8888/ijospl.v1i1.10>
- Asbari, M., Wijayanti, L., Hyun, C. C., Purwanto, A., Santoso, P. B., Bernarto, I., Pramono, R., & Fayzhall, M. (2020). The role of knowledge transfer and organizational learning to build innovation capability: Evidence from Indonesian automotive industry. *International Journal of Control and Automation*, 13(1), 319–333. <http://sersc.org/journals/index.php/IJCA/article/view/5732>
- Asbari, M., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., Purwanto, A., Santoso, B., & Article, H. (2019). Effect of Tacit and Explicit Knowledge Sharing on Teacher Innovation Capability. *Dinamika Pendidikan*, 14(2), 227–243. <https://doi.org/10.15294/dp.v14i2.22732>

- Banks, G. C., Engemann, K. N., Williams, C. E., Gooty, J., McCauley, K. D., & Medaugh, M. R. (2017). A meta-analytic review and future research agenda of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 28(4), 508–529.
- Basuki, S., Asbari, M., Purwanto, A., Agistiawati, E., Fayzhall, M., Rasyi Radita, F., Maesaroh, S., Wahyuni Asnaini, S., Chidir, G., Yani, A., Singgih, E., Nadhila Sudiyono, R., Sestri Goestjahjanti, F., Yuwono, T., & Hutagalung, D. (2020). Pengaruh Organizational Culture terhadap Teacher Innovation Capability dalam Perspektif Knowledge Sharing: Studi Kasus Jabodetabek. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 171–192. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/432>
- Basuki, S., Novitasari, D., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Pebrina, E. T., Sudiyono, R. N., & Asbari, M. (2020). Performance Analysis of Female Employees in the Covid-19 Pandemic Period: The Effects of Readiness for Change and Effectiveness of Transformational Leadership. *Solid State Technology*, 63(1s), 201–217. <http://www.solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/709>
- Bock, G. W., & Kim, Y. G. (2002). Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 15(2), 14–21. <https://doi.org/10.4018/irmj.2002040102>
- Chin, W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling* (E. Modern Methods for Business Research, In: G. A. Marcoulides (ed.)). Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T., & Mathur, P. (1997). Measuring charisma: dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale of charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 14(3), 290–301.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <http://www.jstor.org/stable/2666999>

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gazali, G., Asbari, M., & Novitasari, D. (2020). Peran Readiness for Change Mentality terhadap Kinerja Pegawai Kontrak Industri Alas Kaki. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 4(2), 169–182. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v4i2.8823>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goestjahjanti, S. F., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, M., & Supono, J. (2020). Impact of Talent Management, Authentic Leadership and Employee Engagement on Job Satisfaction: Evidence From South East Asian Industries. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 67–88. <http://www.jcreview.com/?mno=101983>
- Grabo, A., Spisak, B. R., & van Vugt, M. (2017). Charisma as signal: An evolutionary perspective on charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 28(4), 473–485.
- Guibrunet, L. (2019). The interplay of tacit and explicit knowledge in the informal economy: the atypical case of a recycling family business in Mexico City. *International Development Planning Review*, 1–19. <https://doi.org/10.3828/idpr.2019.6>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Hair, Joe F, Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. saGe publications.
- Jasimuddin, S. M., Klein, J. H., & Connell, C. (2005). The paradox of using tacit and explicit knowledge. Strategies to face dilemmas. *Management Decision*, 43(1), 102–112. <https://doi.org/10.1108/00251740510572515>

- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S., & Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management and Organization*, 25(1), 117–136. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.3>
- Jumiran, Novitasari, D., Nugroho, Y. A., Sutardi, D., Sasono, I., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional: Studi Kasus pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 600–621.
- López-Cabarcos, M. Á., Srinivasan, S., Göttling-Oliveira-monteiro, S., & Vázquez-Rodríguez, P. (2019). Tacit knowledge and firm performance relationship. The role of product innovation and the firm level capabilities. *Journal of Business Economics and Management*, 20(2), 330–350. <https://doi.org/10.3846/jbem.2019.9590>
- Masri, R., & et al. (2018). the Management Dilemma on the Delivery of Tacit-Explicit Knowledge in the Diffusion of Innovation Theory. *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 8(March), 686–692.
- Maximo, N., Stander, M., & Coxen, L. (2019). Authentic leadership and work engagement: The indirect effects of psychological safety and trust in supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45, 11 Pages., 45(0), 11. <https://doi.org/https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1612>
- Nikolić, D., & Natek, S. (2018). Reassessing Tacit Knowledge in the Experience Economy. *Technology, Innovation and Industrial Management*, May, 16–18. https://bib.irb.hr/datoteka/975198.ML2018-125_Nikolic.pdf
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020a). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru: Peran Kesiapan untuk Berubah sebagai Mediator. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 84–99.
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020b). Urgensi Kepemimpinan dan Mentalitas Siap Berubah Terhadap Kinerja Pegawai di Musim Pandemi Covid-19. *Jurnal REKOMEN (Riset Ekonomi Manajemen)*, 4(1), 66–80.
- Novitasari, D., Asbari, M., Sutardi, D., Gazali, G., & Silitonga, N. (2020). Pengaruh Kesiapan untuk Berubah dan Efektivitas Kepemimpinan Transformasional

- terhadap Kinerja Guru di Masa Pandemi Covid-19. *Value: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 15(2), 22–37.
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., & Farhan, M. (2020). The Role of Religiosity, Leadership Style, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior Mediation on Woman Teachers' Performance. *Solid State Technology*, 63(6), 2953–2967. <http://solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/3380>
- Novitasari, D., Goestjahjanti, F. S., & Asbari, M. (2020). The Role of Readiness to Change between Transformational Leadership and Performance: Evidence from a Hospital during Covid-19 Pandemic. *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)*, 9(1), 37–56. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2020.009.01.4>
- Novitasari, D., Kumoro, D. F. C., Yuwono, T., & Asbari, M. (2020). Authentic Leadership and Innovation: What is the Role of Psychological Capital? *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(5), 27–42. <https://www.ijmsjournal.org/volume3-issue5.html>
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental research statistics for the behavioral sciences [by] John T. Roscoe*.
- Rumanti, A. A., Samadhi, T. M. A. A., Wiratmadja, I. I., & Sunaryo, I. (2018). A systematic literature review on knowledge sharing for innovation: Empirical study approach. *2018 5th International Conference on Industrial Engineering and Applications, ICIEA 2018*, 504–509. <https://doi.org/10.1109/IEA.2018.8387153>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair Jr, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105–115.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Shao, Z., Feng, Y., & Wang, T. (2016). Charismatic leadership and tacit knowledge sharing in the context of enterprise systems learning: the mediating effect of psychological safety climate and intrinsic motivation. *Behaviour and Information Technology*, 36(2), 194–208. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2016.1221461>

- Shao, Z., Feng, Y., Wang, T., & Liu, L. (2016). The Impact Mechanism of Charismatic Leadership on Individual's Tacit Knowledge Sharing. *Fifteenth Wuhan International Conference on E-Business*, 527–534.
- Silitonga, N., Novitasari, D., Sutardi, D., Sopa, A., Asbari, M., Yulia, Y., Supono, J., & Fauji, A. (2020). The Relationship of Transformational Leadership, Organizational Justice and Organizational Commitment: a Mediation Effect of Job Satisfaction. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 89–108. <http://www.jcreview.com/?mno=101999>
- Singgih, E., Iskandar, J., Goestjahjanti, F. S., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Anwar, R., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). The Role of Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Environment and Performance. *Solid State Technology*, 63(2s), 293–314. <http://www.solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/1556>
- Sudiyono, R. N., Fikri, M. A. A., Asbari, M., Suroso, Nugroho, Y. A., & Singgih, E. (2020). The Role of Employee Engagement in the Relationship between Authentic Leadership, Talent Management and Job Satisfaction. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 11809–11836. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/25377>
- Sudiyono, R. N., Goestjahjanti, F. S., Asbari, M., Agistiawati, E., Fayzhall, M., Yani, A., Winanti, W., Yuwono, T., Nurasih, N., & Yulia, Y. (2020). Meningkatkan Komitmen dan Kinerja Dosen: Apa Peran Manajemen Perguruan Tinggi? *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 337–352.
- Sun, Y., & Huang, J. (2019). Psychological capital and innovative behavior: Mediating effect of psychological safety. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(9), 1–7.
- Suprapti, Asbari, M., Cahyono, Y., & Mufid, A. (2020). Leadership Style, Organizational Culture and Innovative Behavior on Public Health Center Performance During Pandemic Covid-19. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i2>

- Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, 24(2), 266–285.
- Wang, E., Chou, H. W., & Jiang, J. (2005). The impacts of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during ERP implementation. *International Journal of Project Management*, 23(3), 173–180. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.09.003>
- Zaman, M. N., Novitasari, D., Goestjahjanti, F. S., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Setiawan, T., & Asbari, M. (2020). Effect of Readiness to Change and Effectiveness of Transformational Leadership on Workers ' Performance during Covid-19 Pandemic. *Solid State Technology*, 63(1s), 185–200. <http://www.solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/708>