



Kepemimpinan Karismatik dalam Perspektif Karyawan UMKM: dari Motivasi Intrinsik hingga *Tacit Knowledge Sharing*

Muhammad Johan^{1*}, Gusti Nyoman Budiadnyana², Admiral³, Masduki Asbari⁴,
Dewiana Novitasari⁵

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

^{2,4}STMIK Insan Pembangunan

⁴Universitas Pelita Harapan

*Corresponding Author. E-mail: 1jemhrd@gmail.com

Receive: 12/02/2021

Accepted: 28/02/2021

Published: 28/03/2021

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan karismatik terhadap motivasi intrinsik dan tacit knowledge sharing. Penelitian ini mengadopsi metode simple random sampling dengan 85 sampel karyawan dari lima perusahaan UMKM di Banten. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi intrinsik dan tacit knowledge sharing. Penelitian ini dapat membuka jalan untuk meningkatkan kesiapan karyawan UMKM dalam menghadapi era revolusi industri 4.0.

Kata kunci: Kepemimpinan karismatik, motivasi intrinsik, tacit knowledge sharing.

Sistem manajemen pada perusahaan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) mungkin tidak serumit pada perusahaan besar yang sudah kompleks. Namun demikian, UMKM 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 owner atau manajemen perusahaan. Artinya, mengelola pengetahuan yang dimiliki individu untuk dikembangkan menjadi milik organisasi menjadi “kerumitan” tersendiri bagi perusahaan UMKM. Literatur yang telah ada menunjukkan bahwa perilaku *knowledge sharing* pada level individu adalah anteseden signifikan

dari keberhasilan sebuah UMKM. Sebuah keunggulan yang signifikan, tatkala muncul lingkungan yang kondusif untuk penciptaan, koordinasi, transfer, dan integrasi pengetahuan yang didistribusikan di antara karyawan UMKM. Berdasarkan penelitian manajemen pengetahuan, nilai pengetahuan meningkat ketika dibagikan (Agistiawati et al., 2020; Asbari, Wijayanti, 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 karyawan 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 karyawan untuk terlibat dalam proses berbagi pengetahuan (Asbari & Novitasari, 2020a). Kepemimpinan telah diidentifikasi sebagai salah satu pendorong terpenting kesuksesan (Asbari, 2011; Asbari, Novitasari, Gazali, et al., 2020; Asbari et al., 2021; 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 terhadap perilaku berbagi pengetahuan di tingkat individu anggota tim, terutama dalam konteks pegawai usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM), 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 dalam keseluruhan system organisasi UMKM. Literatur manajemen pengetahuan menyebutkan bahwa pemimpin tim tingkat menengah memainkan peran penting dalam mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan individu dan motivasi serta sikap mereka (Asbari & Novitasari, 2021a), sedangkan mekanisme mediasi motivasi intrinsik antara dua konstruks masih belum dieksplorasi lebih jauh dan mendalam.

Studi ini adalah langkah untuk mengatasi kesenjangan penelitian. Dengan memanfaatkan kepemimpinan karismatik dan teori motivasi intrinsik. Peneliti mengembangkan model teoritis untuk memeriksa dampak pemimpin karismatik terhadap perilaku berbagi pengetahuan tingkat individu dengan melalui mediasi variabel motivasi intrinsik. Secara khusus, studi ini memfokuskan pada mekanisme berbagi pengetahuan pada tacit knowledge para pegawai pelaku UMKM. *Tacit knowledge* merupakan jenis pengetahuan yang berbentuk pemikiran, persepsi kognitif dan intuitif dari tiap individu. Jenis pengetahuan ini lebih sulit untuk dibagikan (Asbari, Wijayanti, 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, motivasi intrinsik, 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.

TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

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. Karyawan 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 UMKM untuk menguji dampaknya terhadap perilaku *tacit knowledge sharing* karyawan UMKM.

Tacit Knowledge Sharing

Berdasarkan literatur berbasis pengetahuan, pengetahuan adalah fondasi keunggulan kompetitif organisasi dan pendorong utama kinerja perusahaan (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 (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.

Teori motivasi

Konsep motivasi dikembangkan dari teori psikologi dan memainkan peran sentral dalam penelitian perilaku organisasi (Ryan & Deci, 2020). Berdasarkan teori psikologi, motivasi mengacu pada kekuatan psikologis individu yang menentukan perilaku, tingkat usaha, dan ketekunannya dalam menghadapi rintangan. Ryan & Deci (2020) mengemukakan bahwa terdapat dua jenis motivasi yang merangsang orang untuk terlibat dalam kegiatan tertentu, yakni: motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Perilaku manusia dapat dijelaskan oleh dua jenis motivasi yang berbeda dalam sejauh mana motivasi berasal dari dirinya atau dipaksakan secara eksternal (Anggraeni et al., 2020; Asbari, Purwanto, et al., 2019; Nugroho et al., 2020; Purwanto; et al., 2019). Dari perspektif motivasi intrinsik, perilaku ditimbulkan oleh kebutuhan karyawan untuk merasa kompeten dan menentukan nasib sendiri dalam menghadapi lingkungannya. Sementara, motivasi ekstrinsik berfokus pada alasan yang digerakkan oleh tujuan, di mana orang menyelesaikan tugas untuk mendapatkan manfaat atau penghargaan. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi intrinsik lebih efektif dan berkelanjutan

dalam membangkitkan komitmen individu terhadap aktivitas dan sering kali mengarah pada kinerja dan hasil yang lebih baik (Ryan & Deci, 2020).

Meskipun literatur yang ada menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak positif pada iklim organisasi (Asbari, Purwanto, & Budi, 2020), iklim organisasi dan motivasi berhubungan positif dengan berbagi pengetahuan. Beberapa studi telah mengintegrasikan konstruksi ke dalam satu model teoritis, namun literatur yang ada tidak dapat dengan jelas menggambarkan mekanisme dampak kepemimpinan perilaku *tacit knowledge sharing* dalam konteks organisasi UMKM. Dalam konteks organisasi UMKM, iklim yang menekankan kepercayaan antar-pribadi dan saling menghormati sangat penting untuk aktivitas *tacit knowledge sharing* yang efektif di antara individu, dan kepemimpinan memainkan peran penting dalam menumbuhkan iklim tim yang tepat. Mengingat pentingnya berbagi pengetahuan dalam konteks organisasi UMKM dan peran penting kepemimpinan dalam membina perilaku individu, perlu untuk mengintegrasikan konstruksi terpisah ke dalam satu model, untuk lebih memahami mekanisme dampak kepemimpinan tim pada perilaku *tacit knowledge sharing* berkaitan organisasi UMKM, dan mengisi kesenjangan penelitian dengan membongkar mekanisme mediasi antara dua konstruks tersebut. Mengacu pada paradigma teoritis yang ada, penulis mengembangkan model penelitian yang mengintegrasikan kepemimpinan karismatik, motivasi intrinsik, dan *tacit knowledge sharing*. Model penelitian didasarkan pada proposisi bahwa kepemimpinan karismatik mempengaruhi *tacit knowledge sharing* individu karyawan UMKM melalui efek mediasi dari motivasi intrinsik. Kami menggambarkan hubungan teoritis antara

konstruksi, dan kemudian mengajukan model penelitian dan empat hipotesis di bagian berikut.

Kepemimpinan Karismatik dan Motivasi Intrinsik

Literatur yang ada telah menekankan dampak positif dari kepemimpinan karismatik pada perilaku individu dari perspektif teori motivasi psikologis (Conger et al., 1997; Waldman & Yammarino, 1999). Shao, Feng, & Wang (2016) menemukan bahwa kepemimpinan karismatik memainkan peran penting dalam menyebabkan efek yang mendalam pada motivasi internal. Studi tersebut menyatakan bahwa pemimpin karismatik lebih mungkin untuk menggairahkan keaktifan anggotanya dengan meningkatkan motivasi intrinsik mereka. Dalam penelitian lain, mengemukakan bahwa kepemimpinan karismatik lebih mungkin untuk menghasilkan kinerja yang positif dengan menampilkan perilaku yang merangsang kebutuhan batin pengikut (Grabo et al., 2017). Berbeda dengan perilaku *knowlwdgw sharing* pemimpin-anggota yang merangsang motivasi ekstrinsik individu dengan tujuan yang digerakkan oleh tujuan eksternal, seperti penghargaan materi dan promosi posisi, seorang pemimpin karismatik menunjukkan pengaruh ideal kepada pengikut dengan mengartikulasikan visi yang jelas dan menanamkan rasa memiliki bersama terhadap tujuan organisasi. Jenis kepemimpinan ini sangat penting untuk meningkatkan kesenangan batin individu dan meningkatkannya menjadi motivasi intrinsik dalam konteks. Berdasarkan analisis di atas, studi ini mengajukan hipotesis berikut:

H1: Kepemimpinan karismatik berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi intrinsik.

Motivasi Intrinsik dan Tacit Knowledge Sharing

Berdasarkan teori motivasi, motivasi intrinsik merupakan faktor motivasi psikologis penting yang menentukan tingkat upaya individu dan perilaku berbagi pengetahuan yang sukarela (Jensen & Bro, 2018). Motivasi intrinsik mengacu pada penilaian individu mengenai kompetensi dan kesenangan batin mereka untuk mengatur dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja tertentu, yang ditentukan sendiri dan dihargai untuk kepentingan pribadi (Fischer et al., 2019). Literatur sebelumnya telah menunjukkan bahwa karyawan dengan kecenderungan motivasi intrinsik tinggi lebih mungkin untuk berpartisipasi dalam pembelajaran kelompok dan berbagi pengetahuan dengan orang lain, karena mereka percaya bahwa pengalaman pribadi dan keterampilan mereka dapat membantu orang lain (Chen, Baptista Nunes, et al., 2018). Studi empiris juga menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berdampak positif pada perilaku *tacit knowledge sharing* (Chen, Nunes, et al., 2018). Berdasarkan literatur yang ada, peneliti mengajukan hipotesis berikut:

H2: Motivasi intrinsik berpengaruh secara signifikan tacit knowledge sharing.

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 &

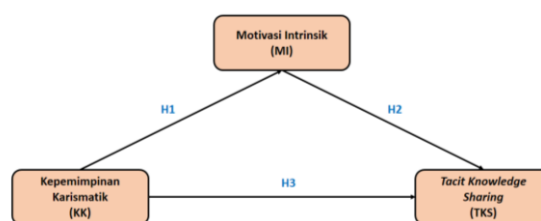
Novitasari, 2020d, 2021b; Basuki, Novitasari, et al., 2020; Goestjahjanti et al., 2020; Novitasari, Asbari, Wijayanti, et al., 2020; Novitasari, Goestjahjanti, et al., 2020; Novitasari, Kumoro, et al., 2020; Silitonga et al., 2020; Sudiyono, Fikri, et al., 2020; Suprpti et al., 2020; Zaman et al., 2020). 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, Novitasari, & Goestjahjanti, 2020; Asbari, Novitasari, Gazali, et al., 2020; Asbari et al., 2021; 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. Untuk itu, dikembangkan hipotesis penelitian sebagai berikut.

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

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

Pengumpulan Data

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 97 karyawan dari lima UMKM di Banten. Dengan menggunakan *simple random sampling*, 97 kuesioner dikirim secara online kepada populasi. 85 kuesioner dikembalikan dan valid, yang membentuk tingkat tanggapan 87.6%. 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.

Pengukuran dan Skala

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). Motivasi intrinsik diukur dengan menggunakan tiga item (MI1-MI3) dari Shao, Feng, & Wang (2016). *Tacit knowledge sharing* diukur dengan menggunakan tiga item (TKS1-TKS4) 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 (Appendiks).

Analisis data

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*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Jumlah total ada 85 karyawan yang turut berpartisipasi. Terbanyak adalah pria (66%), kemudian wanita (34%). Mereka mempunyai kelompok usia yang berbeda-

beda, di bawah 30 tahun (23%), berkisar di antara 30-40 tahun (47%), dan lebih dari 40 tahun (29%). Masa kerja mereka sebagai karyawan juga cukup beragam, sebagian di antaranya di bawah 1 tahun (35%), berkisar di antara 1-3 tahun (33%), dan lebih dari 3 tahun (32%). Tingkat pendidikan mayoritas SMP (69%) kemudian SMA/SMK (21%) dan diploma/sarjana (10%).

Table 2. Deskripsi Sampel

Kriteria		Jumlah	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	56	66%
	Wanita	29	34%
Usia (per Maret 2021)	< 30 tahun	20	23%
	30 - 40 tahun	40	47%
	> 40 tahun	25	29%
Masa kerja sebagai karyawan	< 1 tahun	30	35%
	1-3 tahun	28	33%
	> 3 tahun	27	32%
Ijazah tertinggi	Diploma/Sarjana	9	10%
	SMA/SMK	17	21%
	SMP	59	69%

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.

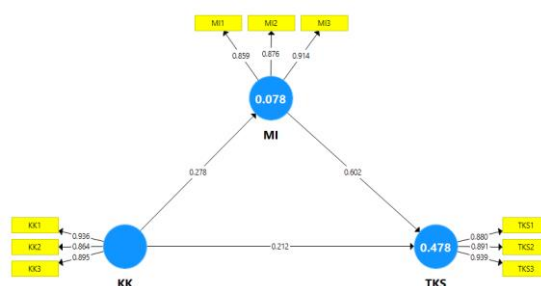
Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing-masing variabel laten berbeda dengan variabel laten lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika nilai kuadrat AVE masing-masing konstruk eksogen (nilai pada diagonal) melebihi korelasi antara konstruk 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 motivasi intrinsik dan

tacit knowledge sharing cukup dibutuhkan uji pengaruh 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	0.936	0.885	0.926	0.808
	KK2	0.864			
	KK3	0.895			
Motivasi Intrinsik (MI)	MI1	0.859	0.859	0.914	0.780
	MI2	0.876			
	MI3	0.914			
Tacit Knowledge Sharing (TKS)	TKS1	0.880	0.889	0.931	0.817
	TKS2	0.891			
	TKS3	0.939			

Sumber: Data diolah dari output SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 4. Discriminant Validity

Variabel	KK	MI	TKS
Kepemimpinan Karismatik (KK)	0.899		
Motivasi Intrinsik (MI)	0.278	0.883	
Tacit Knowledge Sharing (TKS)	0.380	0.661	0.904

Sumber: Data diolah dari output SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 5. Collinearity Statistics (VIF)

Variabel	KK	MI	TKS

Kepemimpinan Karismatik (KK)	1.000	1.084
Motivasi Intrinsik (MI)		1.084
<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
Motivasi Intrinsik (MI)	0.078	0.073
<i>Tacit Knowledge Sharing</i> (TKS)	0.478	0.473

Sumber: Data diolah dari output SmartPLS 3.0 (2021)

Tabel 7. Hypotheses Testing

Hypotheses	Relationship	Beta	SE	T Statistics	P-Values	Decision
H1	KK -> MI	0.278	0.058	4.770	0.000	Didukung
H2	MI -> TKS	0.602	0.047	12.928	0.000	Didukung
H3	KK -> TKS	0.212	0.050	4.279	0.000	Didukung

Sumber: Data diolah dari output SmartPLS 3.0 (2021)

Berdasarkan Tabel 6 di atas, nilai *R Square* motivasi intrinsik (MI) sebesar 0.078 yang berarti bahwa variable motivasi intrinsik (MI) mampu dijelaskan oleh variabel kepemimpinan karismatik (KK) sebesar 7.8%, sedangkan sisanya sebesar 92.2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai *R Square tacit knowledge sharing* (TKS) sebesar 0.478 yang berarti bahwa variabel (TKS) mampu dijelaska oleh variabel kepemimpinan karismatik (KK) dan motivasi intrinsic (MI) sebesar 47.8%, sedangkan sisanya sebesar 52.2% 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. Ketiga jalur yang dihipotesiskan dalam penelitian ini divalidasi dan didukung pada tingkat signifikansi 0.05. Motivasi intrinsic dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan karismatik (H1 didukung). *Tacit knowledge sharing* (TKS) dipengaruhi secara positif dan signifikan

oleh kepemimpinan karismatik dan motivasi intrinsik (H2 dan H3 didukung).

Pembahasan dan Implikasi

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 UMKM, sebagian besar studi sebelumnya dilakukan di tingkat organisasi bisnis besar, namun studi serupa dengan unit analisis UMKM 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 motivasi intrinsic dan knowledge sharing. Temuan peneliti ini juga dapat memperluas literature kepemimpinan, khususnya gaya kepemimpinan karismatik dari perspektif teoritis psikologi sosial.

Studi ini dapat memberikan pedoman kepada manajemen puncak dan atau pemilik UMKM dalam hal pemilihan dan penunjukan pemimpin organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa pribadi pemimpin karismatik dapat memfasilitasi *tacit knowledge sharing*, baik secara langsung maupun melalui motivasi intrinsik. Dengan demikian manajemen UMKM perlu mempertimbangkan sifat kepemimpinan karismatik sebagai dimensi evaluasi yang penting ketika memilih pemimpin tim yang bertanggung jawab atas pembelajaran organisasi. Studi ini juga dapat menawarkan pedoman kepada pemimpin tim untuk fokus pada motivasi intrinsik bawahan. Literatur sebelumnya telah membahas peran motivasi ekstrinsik, seperti penghargaan dan promosi pegawai, dalam mempengaruhi sikap dan niat individu terhadap aktivitas berbagi pengetahuan. Dengan demikian pemimpin tim 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.

KESIMPULAN

Berdasarkan teori kepemimpinan karismatik dan motivasi intrinsik, kami mengembangkan model penelitian untuk menguji mekanisme dampak karisma pemimpin pada perilaku individu dalam aktivitas berbagi pengetahuan, *tacit knowledge sharing* dalam konteks organisasi UMKM. Sebuah survei lapangan dilakukan dengan total responden sebanyak 85 kuesioner yang valid dikumpulkan dari karyawan lima perusahaan UMKM di Banten. Teknik SEM digunakan untuk menguji model penelitian dari tiga hipotesis. Hasil analisis SmartPLS menunjukkan bahwa kepemimpinan

karismatik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik dan *tacit knowledge sharing*.

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 stimulasi inspirasional, motivasi intelektual dan pertimbangan pribadi, pada *tacit knowledge sharing* individu.

Referensi

- 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.2009.10.00>

3

- Anggraeni, A., Hasna, S., Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Karyawan pada PT. Agrindo Maju Lestari. *JUBISMA*, 2(1), 1–18. <http://jubisma.ipem.ac.id/index.php/JUBISMA/article/view/32>
- 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-Timer 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-Timer 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 Karyawan. *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 Karyawan 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 Karyawan 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 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 Karyawan: Kepemimpinan Transformasional versus Transaksional. *Jurnal Ilmiah Manajemen*

- Dan Bisnis*, 22(1), 54–71.
- Asbari, M., Purwanto, A., & Budi, P. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Inovatif Pada Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah. *Jurnal Produktivitas*, 7(1), 62–69. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29406/jpr.v7i1.1797>
- Asbari, M., Purwanto, A., & Santoso, P. B. (2019). Influence of Leadership, Motivation, Competence, Commitment and Culture on ISO 9001:2015 Performance in Packaging Industry. *Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 6(12), 577–582. <https://doi.org/10.36347/sjebm.2019.v06i12.005>
- 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>
- Chen, H., Baptista Nunes, M., Ragsdell, G., & An, X. (2018). Extrinsic and intrinsic motivation for experience grounded tacit knowledge sharing in Chinese software organisations. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 478–498. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2017-0101>
- Chen, H., Nunes, M. B., Ragsdell, G., & An, X. (2018). Extrinsic and intrinsic motivation for experience grounded tacit knowledge sharing in Chinese software organisations. *Journal of Knowledge Management*.
- 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*

- Administration*, 14(3), 290–301.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E. (2019). The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in Psychology*, 10, 137.
- 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.
- 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>
- Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2018). How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction. *American Review of Public Administration*, 48(6), 535–549. <https://doi.org/10.1177/0275074017699470>
- 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.
- 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 Karyawan: 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 Karyawan 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>
- Nugroho, Y. A., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Sudiyono, R. N., Fikri, M. A. A., Hulu, P., Mustofa, Chidir, G., Suroso, & Xavir, Y. (2020). Transformational Leadership and Employees' Performance: the Mediating Role of Motivation and Work Environment. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 438–460. <https://ummaspul.ejournal.id/EdupsyCouns/article/view/507>
- Purwanto, A., Asbari, M., & Santoso, P. B. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kepemimpinan, Komitmen dan Budaya Kerja Sistem Manajemen Integrasi ISO 9001, ISO 14000 dan ISO 45001 pada Industri Otomotif. *Jurnal Produktivitas*, 6(2), 158–166. <http://openjurnal.unmuhpnk.ac.id/index.php/jp/article/view/1798>
- 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>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, xxxx, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- 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., Nurasiah, 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.
- 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>

Appediks:

Tabel 1. Daftar Item Penelitian

Notasi	Item
Kepemimpinan Karismatik (KK)	
KK1	Pemimpin/ owner UMKM kami adalah model yang bisa saya ikuti dan teladani.
KK2	Saya percaya pada kemampuan pemimpin/ owner UMKM kami untuk mengatasi rintangan apapun dalam organisasi.
KK3	Saya sangat respek kepada pemimpin/ owner UMKM kami dan bangga bekerja dengannya.
Motivasi Intrinsik (MI)	
IM1	Saya merasa menikmati membantu rekan kerja lain dalam mengatasi masalah mereka.
IM2	Saya merasa percaya diri untuk mampu menyelesaikan masalah yang rumit.
IM3	Saya merasa senang dan puas ketika membantu rekan kerja lain.
Tacit Knowledge Sharing (TKS)	
TKS1	Saya senang untuk berkomunikasi dengan rekan kerja secara pribadi tentang pengalaman saya di perusahaan.
TKS2	Saya ingin memberikan keahlian saya di perusahaan dengan rekan kerja lain.
TKS3	Saya dengan senang hati mau berbagi pengetahuan tentang <i>know how</i> , <i>know where</i> dan <i>know whom</i> atas permintaan rekan kerja saya.