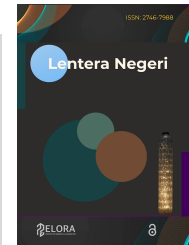




Contents lists available at [Elora Center](#)

Lentera Negeri

Journal homepage: <https://lentera.eloracenter.org/lentera>



Kinerja dosen ditinjau dari berbagi pengetahuan tacit dan komitmen organisasi

Raja Raya Saragih¹, Rita Retnowati², Dian Wulandari²

¹ Universitas Mitra Karya, Indonesia

² Universitas Pakuan, Indonesia

Article Info

Article history:

Received Apr 28th, 2026

Revised May 19th, 2026

Accepted May 21th, 2026

Keyword:

Lecturer;
Sitorem;
Behavior

ABSTRACT

To gain a deep understanding of the effectiveness of lecturer performance, an exploratory study was conducted by identifying five main variables that are considered to have a key role in improving lecturer performance, namely sharing tacit knowledge, organizational climate, organizational commitment and innovative behavior. The five variables were then tested quantitatively to build a lecturer performance model that is relevant to the dynamics of higher education and formulate more effective and sustainable strategies. This quantitative study involved 230 permanent lecturers at private universities in the Bekasi and Banten areas. Data collection was carried out through distributing questionnaires using the Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) analysis technique. The results of this study demonstrate that the lecturer performance model built has met the Goodness of fit criteria. The results of the hypothesis test confirm that tacit knowledge sharing, organizational climate, organizational commitment and innovative behavior have a significant positive effect on lecturer performance. While tacit knowledge sharing and organizational climate have a positive effect on organizational commitment. Furthermore, tacit knowledge sharing and organizational climate have a significant positive effect on innovative behavior. SITOREM analysis confirmed that improving lecturer performance can be done through strengthening the indicators of tacit knowledge sharing, organizational climate, organizational commitment, and innovative behavior that are already good, as well as updating indicators that are still lacking.



© 2026 The Authors.

This is an open access article under the CC BY-NC-SA license
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

Corresponding Author:

Raja Raya Saragih,

[✉ rajarayasaragih@umika.ac.id](mailto:rajarayasaragih@umika.ac.id)

Pendahuluan

Persaingan ketat di era global menuntut perguruan tinggi bekerja lebih efisien dan efektif, dan mampu meningkatkan daya saing dalam rangka menjaga keberlangsungan hidup organisasi. Untuk mencapai salah satu tujuan pendidikan nasional Indonesia, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, penting bagi perguruan tinggi memperhatikan sumber daya manusia khususnya para dosen yang bernaung di perguruan tinggi bersangkutan (Anderson et al., 2014). Perguruan tinggi diharapkan memiliki misi yang bersifat nasional sekaligus infrastruktur untuk melahirkan lulusan pemimpin bangsa yang berintegritas dan berbudi luhur, dan tampil sebagai leader yang dapat diandalkan dalam memajukan peradaban dunia.

Berdasarkan Undang-Undang No. 14 Tahun 2005, tentang guru dan dosen, dinyatakan bahwa kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial menjadi landasan penting dalam implementasi Tri Dharma Perguruan Tinggi. Keempat kompetensi ini krusial untuk mencapai tujuan pendidikan nasional

melalui peningkatan kinerja dosen (N. Khan, 2019). Dosen yang berkinerja tinggi berperan penting dalam kemajuan perguruan tinggi dan pengembangan SDM berkualitas. Pada pelaksanaan Tri Dharma, dosen berkinerja tinggi akan mampu menjadi pengajar yang profesional, memfasilitasi mahasiswa mencapai kompetensi lulusan, melakukan penelitian dengan nilai kebaruan tinggi, kemudian mempublikasikannya di jurnal-jurnal bereputasi, melakukan kegiatan pengabdian masyarakat yang memberi dampak nyata bagi kemajuan masyarakat yang dibimbing dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat. Dosen berkinerja tinggi cenderung lebih profesional, memiliki komitmen tinggi terhadap pendidikan, kreativitas, inovasi, serta kemampuan berbagi pengetahuan (Hussain et al., 2021), yang pada akhirnya dapat menjadi pribadi yang profesional, menjaga integritas dan etika kerja, menciptakan lingkungan belajar yang sehat dan berkualitas di lingkungan kampus. Komitmen terhadap pendidikan tercermin dalam upaya terus belajar dan berkembang, mengikuti perkembangan terbaru, serta mengintegrasikan pengetahuan baru dalam pengajaran. Dosen yang inovatif dan kreatif merancang metode pembelajaran yang menarik dan efektif, memotivasi mahasiswa untuk berpikir kritis dan mengembangkan kemampuan berpikir tingkat tinggi. Mereka juga membentuk lingkungan akademik yang kolaboratif dan produktif (Hair, Risher, et al., 2019).

Kinerja dosen yang tinggi berdampak signifikan pada kualitas pengajaran, penelitian, reputasi perguruan tinggi, dan pengembangan SDM berkualitas. Pengelolaan dan pengembangan karir yang baik meningkatkan motivasi dosen dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dosen dengan peluang karir yang baik lebih termotivasi untuk memajukan perguruan tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan akreditasi dan menarik minat calon mahasiswa (A. M. Khan et al., 2019). Kinerja perguruan tinggi sangat bergantung pada kinerja dosen, baik secara individu maupun kelompok. Indikator kinerja dosen meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi, bimbingan dan pelatihan, penelitian, pengabdian masyarakat, dan tugas tambahan. Adapun dimensi penelitian ini yaitu meliputi merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, melakukan evaluasi pembelajaran, membimbing dan melatih, melakukan penelitian, melakukan pengabdian pada masyarakat dan melakukan tugas tambahan (Adhan et al., 2020).

Sesuai dengan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi (Kepdirjendikti) Nomor 12/E/KPT/2021 tentang Pedoman Operasional Beban Kinerja Dosen (PO BKD) dari Kemendikbudristek yang menetapkan standar bagi dosen dalam melaksanakan tugas mereka di perguruan tinggi. PO BKD mencakup empat komponen utama: pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, serta tugas tambahan atau penunjang (Kassem et al., 2021). Beban kerja dosen diukur dalam Satuan Kredit Semester (SKS) dan dilaporkan secara berkala untuk evaluasi. Tujuannya adalah meningkatkan kualitas kinerja dosen melalui pengelolaan beban kerja yang efektif dan memastikan dosen memenuhi tanggung jawab profesional mereka. Dengan penerapan PO BKD, diharapkan dosen dapat berkontribusi lebih optimal dalam mencapai tujuan pendidikan nasional dan meningkatkan kualitas pendidikan tinggi di Indonesia (Ahmed et al., 2013). Secara struktural, Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI) Wilayah IV berperan sebagai lembaga yang mengawasi dan mengkoordinasi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di wilayah Provinsi Jawa Barat dan Banten. Salah satu tugas utama LLDIKTI Wilayah IV adalah melakukan evaluasi terhadap kinerja dosen-dosen yang mengajar di PTS tersebut. Evaluasi ini dilakukan secara berkala, yakni setiap tahun, guna memastikan bahwa kinerja dosen-dosen PTS sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (AlEsa & Durugbo, 2022).

Metode

Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian merupakan cara ilmiah untuk memperoleh data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dikembangkan, dan dibuktikan suatu pengetahuan tertentu. Menurut Sugiyono (2018), pendekatan penelitian dapat dilihat berdasarkan tujuan dan jenis studi yang digunakan (Al-kharabsheh et al., 2023).

Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini bersifat deskriptif dan explanatory research. Pertama, penelitian ini bersifat deskriptif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan dan menjelaskan karakteristik dari variabel-variabel yang diteliti. Dalam konteks penelitian ini, deskripsi dilakukan terhadap variabel berbagi pengetahuan tacit, iklim organisasi, komitmen organisasi, perilaku inovatif, dan kinerja dosen tetap yayasan perguruan tinggi swasta di area Bekasi. Melalui pendekatan deskriptif, penelitian ini memberikan gambaran empiris mengenai kondisi aktual masing-masing variabel, termasuk tingkat, kecenderungan, serta distribusinya pada responden penelitian (Karimi et al., 2023).

Kedua, penelitian ini juga bersifat explanatory research, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini tidak hanya mendeskripsikan fenomena, tetapi juga menganalisis dan menjelaskan pengaruh berbagi pengetahuan tacit dan iklim organisasi terhadap kinerja dosen, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi dan perilaku inovatif sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, penelitian ini berupaya membangun model hubungan struktural yang mampu menjelaskan mekanisme peningkatan kinerja dosen secara komprehensif(Hoyle, 2019).

Berdasarkan jenis studi, penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausalitas (causal study). Penelitian kausalitas bertujuan untuk menguji sebab-akibat antara satu variabel dengan variabel lainnya(Hair et al., 2013). Dalam penelitian ini, variabel berbagi pengetahuan tacit dan iklim organisasi diposisikan sebagai variabel eksogen, komitmen organisasi dan perilaku inovatif sebagai variabel mediasi, serta kinerja dosen sebagai variabel endogen. Hubungan antar variabel tersebut diuji untuk mengetahui: 1) Pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen; 2) Pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi; 3) Pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen; 4) Pengaruh tidak langsung (indirect effect) melalui mekanisme mediasi; 5) Dengan pendekatan kausalitas ini, penelitian diharapkan mampu menjelaskan jalur pengaruh yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja dosen.

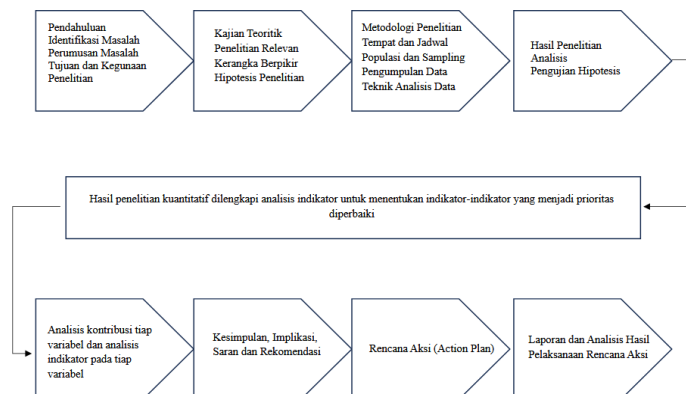
Berdasarkan pendekatan analisis data, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya dengan menggunakan data numerik yang dianalisis secara statistik. Metode analisis yang digunakan adalah SEM-PLS. Metode SEM-PLS dipilih karena memiliki keunggulan dalam menganalisis hubungan kompleks antar variabel laten secara simultan, termasuk model dengan variabel mediasi(Hair, Babin, et al., 2019). Selain itu, SEM-PLS relatif tidak mensyaratkan distribusi data normal secara ketat dan dapat digunakan pada ukuran sampel yang moderat, sehingga sesuai dengan karakteristik penelitian ini. Melalui SEM-PLS, penelitian ini menguji model pengukuran (outer model) untuk memastikan validitas dan reliabilitas indikator, serta model struktural (inner model) untuk menguji kekuatan hubungan antar variabel dan signifikansi pengaruh langsung maupun tidak langsung. Selanjutnya, penelitian ini juga menggunakan metode SITOREM. Metode SITOREM digunakan untuk mengidentifikasi indikator-indikator yang perlu diprioritaskan dalam perbaikan guna meningkatkan kinerja dosen. Dengan mengombinasikan hasil analisis SEM-PLS dan SITOREM, penelitian ini tidak hanya menghasilkan model teoritis yang teruji secara empiris, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis dan strategis bagi pengelola perguruan tinggi swasta di area Bekasi dalam upaya peningkatan kinerja dosen secara berkelanjutan(Al-Kurdi et al., 2018).

Objek Penelitian

Objek penelitian adalah variabel penelitian yaitu atribut, sifat, atau nilai dari individu, objek, atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Alviani & Nuvriasari, 2022). Merujuk pada pendapat tersebut, maka yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah peningkatan kinerja dosen melalui berbagi pengetahuan tacit dan penguatan iklim organisasi dengan komitmen organisasi dan perilaku inovatif sebagai variabel intervening pada dosen tetap yayasan perguruan tinggi swasta di area Bekasi(Hadi et al., 2020).

Rancangan Penelitian

Secara ringkas, penelitian ini terdiri atas dua tahapan besar, yaitu tahap pengujian model struktural dan tahap penentuan prioritas perbaikan variabel penelitian.



Gambar 1. Desain Penelitian

Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis Data Penelitian

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan data kualitatif, yaitu Data kuantitatif adalah data yang diperoleh dari penilaian dosen tetap yayasan perguruan tinggi swasta di area Bekasi terhadap variabel-variabel yang diteliti, yaitu berbagi pengetahuan tacit, iklim organisasi, komitmen organisasi, perilaku inovatif, dan kinerja dosen. Data kuantitatif diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang disusun berdasarkan indikator-indikator operasional masing-masing variabel dan diukur menggunakan skala pengukuran tertentu (Gkontelos et al., 2023). Data kualitatif adalah data yang diperoleh dari hasil Analisis SITOREM, yang digunakan untuk menganalisis kontribusi setiap indikator serta menentukan prioritas perbaikan dalam rangka peningkatan kinerja dosen (Ghaderi et al., 2023).

Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi yang digunakan pada penelitian ini yaitu seluruh dosen tetap yayasan diperguruan tinggi swasta yang memiliki NIDN atau NIDK di wilayah area Jawa Barat dan Banten. Jumlah data perguruan tinggi swasta dan jumlah Dosen diakses dari <https://pdpt.lldikti4.or.id/>. Adapun jumlah populasi pada penelitian ini disajikan pada Tabel 3.2 sebagai berikut ini.

Tabel 1. Populasi Penelitian

	PTS	Dosen
Universitas Islam 45		91
Universitas Panca Sakti Bekasi		91
Universitas Indonesia Mandiri		88
Universitas Pertiwi		91
Universitas Bani Saleh		90
Universitas Bina Insani		90
Jumlah		541

Sumber: pdpt.lldikti4.or.id/

Sampel

Dalam penelitian ini, metode sampling yang digunakan adalah stratified random sampling. Metode ini dipilih untuk memastikan bahwa setiap perguruan tinggi (PTS) di wilayah studi terwakili secara proporsional dalam sampel penelitian. Stratified random sampling adalah metode pengambilan sampel di mana populasi dibagi ke dalam strata, yaitu sub kelompok berdasarkan karakteristik tertentu yang relevan dengan penelitian (Aqsariyanti & Razak, 2019). Metode ini bertujuan untuk memastikan setiap strata terwakili secara sesuai dengan kepentingan penelitian, sehingga hasil penelitian lebih akurat dan tidak bias.

Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, peneliti mengumpulkan data yang diperlukan dengan cara melakukan pengamatan langsung di lokasi penelitian. Pengumpulan data diperoleh dengan menggunakan instrumen berupa angket (kuesioner) yang terdiri atas instrumen untuk mengukur variabel kinerja dosen, perilaku inovatif, berbagi pengetahuan tacit, komitmen organisasi, dan iklim organisasi. Responden diminta untuk mengisi angket yang di dalamnya memuat data demografi serta item-item pernyataan yang digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel-variabel yang diteliti. Proses pengisian angket didampingi oleh peneliti guna menghindari kesalahan interpretasi dalam memahami dan menjawab setiap pernyataan (Atmaja et al., 2023).

Hasil dan Pembahasan

Deskripsi Data Hasil penelitian

Data hasil penelitian yang dipaparkan pada bagian ini diperoleh dari hasil pengukuran tentang berbagi pengetahuan tacit, iklim organisasi, komitmen organisasi, perilaku inovatif, dan kinerja dosen berdasarkan respon dari responden terhadap butir-butir instrumen variabel. Data yang terkumpul dari unit analisis sebanyak 230 responden.

Deskripsi data hasil penelitian yang telah diperoleh dari masing-masing variabel kinerja dosen (Y), berbagi pengetahuan tacit (X1), iklim organisasi (X2), komitmen organisasi (X3) dan perilaku inovatif (X4) yang diperoleh dari jawaban sampel penelitian, setelah itu diolah dengan perhitungan statistik secara deskriptif. Data yang dijadikan dasar deskripsi hasil penelitian ini adalah skor butir instrumen yang mengacu

kepada lima variabel penelitian, yaitu kinerja dosen (Y) sebagai variabel endogen, pengetahuan tacit (X1) dan iklim organisasi (X2) sebagai variabel eksogen, komitmen organisasi (X3) dan perilaku inovatif (X4) sebagai variabel mediasi (Alviani & Nuvriasari, 2022).

Deskripsi data penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran umum penyebaran atau distribusi data. Data tersebut diolah dengan menggunakan teknik statistik deskriptif yang terdiri dari rata-rata (mean), skor tengah (median), skor yang sering muncul (modus), simpangan baku (standar deviation), distribusi frekuensi (varians), skor terendah dan tertinggi, rentang antara skor terendah dan tertinggi (range), keragaman data (varians sampel), total skor (sum), banyak kelas dan rentang kelas yang disertai grafik histogram skor teoritik dan empirik serta rata-rata skor indikator dari variabel penelitian. Penyajian masing-masing variabel tersebut secara berurutan.

Kinerja Dosen (Y)

Variabel kinerja dosen (Y) berdasarkan hasil penelitian, skor yang diperoleh dari jawaban responden disajikan dalam deskripsi data pada tabel 2.

Tabel 2. Deskripsi Statistik Variabel Kinerja Dosen (Y)

Jenis Deskripsi	Nilai
Rata-rata (<i>Mean</i>)	150,81
Standard Error	1,04
Nilai Tengah (<i>Median</i>)	153,00
Modus (<i>Mode</i>)	153
Simpangan Baku (<i>Stand. Deviation</i>)	15,78
Varian Sampel (<i>Sample Variance</i>)	248,98
Kurtosis	2,11
Kemiringan Kurva	-0,60
Rentang (<i>Range</i>)	104,00
Skor Terkecil (<i>Minimum</i>)	81,00
Skor Terbesar (<i>Maximum</i>)	185,00

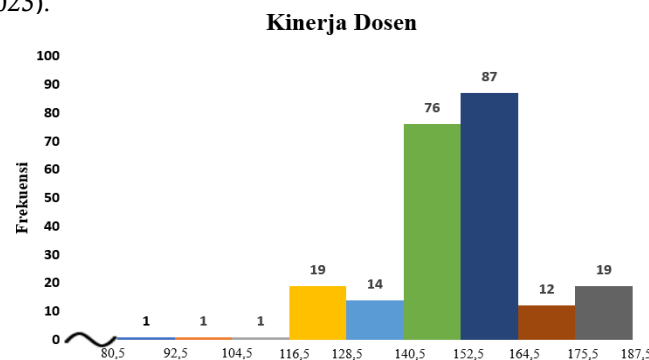
Berdasarkan Tabel 2 data mencerminkan distribusi skor kinerja dosen dari 230 responden. Nilai rata-rata (mean) sebesar 150,81 menunjukkan bahwa secara umum skor kinerja dosen berada pada tingkat relatif tinggi, namun capaian tersebut belum menunjukkan kondisi yang sepenuhnya optimal. Median sebesar 153,00 menunjukkan bahwa separuh responden memiliki skor di bawah nilai tersebut dan separuh lainnya berada di atasnya. Kedekatan antara nilai mean dan median mengindikasikan bahwa distribusi data relatif simetris. Nilai modus sebesar 153 menunjukkan bahwa skor yang paling sering muncul berada pada kisaran menengah hingga atas. Dari aspek penyebaran data, simpangan baku sebesar 15,78 menunjukkan adanya variasi jawaban yang moderat antarresponden, sementara varians sampel sebesar 248,98 mengindikasikan penyebaran data yang cukup luas. Rentang skor sebesar 104, dengan nilai minimum 81 dan maksimum 185, menunjukkan adanya perbedaan tingkat kinerja yang cukup signifikan antarindividu. Nilai kurtosis sebesar 2,11 menunjukkan distribusi data yang lebih runcing dibandingkan distribusi normal, sedangkan nilai skewness sebesar $-0,60$ menunjukkan distribusi yang condong ke kiri, yang berarti lebih banyak responden memiliki skor kinerja di atas nilai rata-rata dibandingkan di bawahnya. Meskipun sebagian besar responden memiliki skor kinerja yang relatif lebih tinggi dibandingkan responden lainnya, masih terdapat sejumlah dosen dengan skor yang jauh lebih rendah. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja dosen secara keseluruhan belum merata dan masih memerlukan upaya peningkatan secara sistematis. Berdasarkan perbandingan antara total skor empirik dan skor teoritik, dengan maksimum teoritis sebesar 5 untuk setiap 39 item pernyataan dan 230 responden, total skor teoritik adalah $5 \times 39 \times 230 = 44.850$, sedangkan skor empirik yang diperoleh sebesar 34.733. Dengan demikian, persentase capaian skor empirik mencapai 77,44% dari potensi maksimum teoritis. Capaian ini mengindikasikan bahwa kinerja dosen berada pada tingkat relatif tinggi, namun masih memiliki ruang yang cukup besar untuk ditingkatkan agar mendekati kondisi yang lebih optimal (Aqsariyanti & Razak, 2019).

Selanjutnya, dari data instrumen dibuat tabel distribusi frekuensi yang memberikan gambaran mengenai sebaran data pada berbagai rentang skor atau nilai. Distribusi ini disusun ke dalam 9 kelas, masing-masing dengan panjang kelas 12, sehingga memudahkan untuk melihat konsentrasi responden pada rentang skor tertentu. Tabel distribusi frekuensi ini memberikan representasi yang jelas mengenai bagaimana data variabel kinerja dosen tersebar di antara responden, sebagaimana disajikan pada Tabel 3. (Atmaja et al., 2023).

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Data Kinerja Dosen (Y)

Kelas Interval	F Absolut	F Relatif %	F Kum <	F Kum >
81 - 92	1	0,43%	1	230
93 - 104	1	0,43%	2	229
105 - 116	1	0,43%	3	228
117 - 128	19	8,26%	22	209
129 - 140	14	6,09%	36	195
141 - 152	76	33,04%	112	119
153 - 164	87	37,83%	199	32
165 - 176	12	5,22%	211	20
176 - 187	19	8,26%	230	1
Jumlah	230	100,00%		

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi, dapat diketahui sebaran skor variabel kinerja dosen dari 230 responden. Interval skor 153–164 memiliki frekuensi tertinggi, yaitu 87 responden (37,83% dari total), yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki skor kinerja pada kisaran menengah hingga atas. Interval 141–152 juga memiliki frekuensi yang cukup besar, yaitu 76 responden (33,04%), menandakan konsentrasi data pada rentang skor yang relatif lebih tinggi. Sementara itu, interval 117–128 dan 176–187 masing-masing diisi oleh 19 responden (8,26%), serta interval 129–140 sebanyak 14 responden (6,09%), yang menunjukkan proporsi responden yang lebih sedikit pada skor menengah ke bawah maupun pada skor paling tinggi. Pada interval skor terendah, yaitu 81–92, 93–104, dan 105–116, masing-masing hanya terdapat 1 responden (0,43%). Hal ini mengindikasikan bahwa jumlah responden dengan skor kinerja yang sangat rendah relatif kecil. Distribusi kumulatif menunjukkan bahwa hingga skor 152 terdapat 112 responden, sedangkan responden dengan skor di atas 152 berjumlah 118 orang. Kondisi ini menunjukkan bahwa lebih dari separuh responden memiliki skor kinerja di atas titik tengah skala penilaian. Secara keseluruhan, pola distribusi ini memperlihatkan bahwa skor kinerja dosen cenderung terkonsentrasi pada kisaran menengah hingga atas. Namun demikian, variasi skor yang masih cukup lebar dan keberadaan responden dengan skor yang lebih rendah menunjukkan bahwa kinerja dosen belum sepenuhnya merata dan masih memerlukan upaya peningkatan secara berkelanjutan agar capaian kinerja dapat lebih optimal dan konsisten di seluruh responden (Berardo, 2023).


Gambar 2. Histogram Data Variabel Kinerja Dosen (Y)

Berdasarkan histogram distribusi frekuensi kinerja dosen, terlihat pola penyebaran data yang menunjukkan variasi capaian individu di antara responden. Mayoritas dosen memiliki skor kinerja pada kisaran menengah hingga atas, dengan frekuensi tertinggi berada pada interval 153–164 sebanyak 87 dosen, diikuti interval 141–152 sebanyak 76 dosen. Jika dibandingkan dengan skor teoritik, yang merepresentasikan target atau ekspektasi kinerja ideal berdasarkan standar institusi, mayoritas dosen telah menunjukkan capaian kinerja yang mendekati atau bahkan sesuai dengan ekspektasi tersebut, menandakan bahwa kinerja mereka secara umum cukup memadai. Di sisi lain, terdapat sebagian dosen yang memperoleh skor lebih rendah, yaitu pada interval 81–92, 93–104, dan 105–116, masing-masing diisi oleh 1 responden, serta interval 117–128 sebanyak 19 dosen dan 129–140 sebanyak 14 dosen. Perbedaan ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara kinerja aktual (empirik) dengan kinerja yang diharapkan (teoritik). Kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa meskipun sebagian besar dosen telah memenuhi standar yang diharapkan, masih ada individu yang perlu mendapatkan perhatian lebih dalam hal pengembangan kompetensi dan motivasi kerja. Penyebaran skor yang bervariasi ini juga menandakan bahwa kinerja dosen belum sepenuhnya merata di seluruh institusi (Gaunya, 2016). Kondisi ini memunculkan kebutuhan untuk merancang strategi

pengembangan yang tidak hanya fokus pada peningkatan dosen dengan skor rendah, tetapi juga diarahkan untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas kinerja dosen yang sudah tinggi. Pendekatan ini penting agar tercipta keselarasan antara pencapaian individu dengan target institusi, sekaligus memaksimalkan kontribusi seluruh dosen dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi (Bon & Shire, 2022).

Hasil Akhir Analisis SITOREM

Secara ringkas, hasil akhir analisis SITOREM yang mencerminkan prioritas perbaikan dan pengembangan indikator berdasarkan integrasi hasil empiris dan penilaian pakar disajikan dalam tabel berikut. Berdasarkan hasil analisis SITOREM, dapat dirumuskan strategi optimal untuk meningkatkan kinerja dosen dengan menempatkan variabel yang memiliki koefisien jalur (path coefficient) tertinggi sebagai prioritas utama dalam perbaikan. Indikator yang menjadi fokus pengembangan adalah indikator yang memiliki rata-rata skor kurang dari 4, dengan urutan prioritas ditentukan berdasarkan bobot tertinggi pada masing-masing variabel. Dengan pendekatan ini, langkah perbaikan dilakukan secara bertahap dan terarah, dimulai dari variabel yang memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja dosen hingga ke variabel dengan pengaruh yang lebih kecil (Byrne, 2016).

Tabel 4. Hasil analisis SITOREM

Komitmen Organisasi ($\beta = 0,404$), Rangkaian 1		
Indikator Awal	Indikator setelah Penilaian Pakar	Nilai Indikator
Komitmen afektif	1 st Komitmen afektif (34,6%)	3,8
Komitmen berkelanjutan	2 nd Komitmen normatif (33,3%)	3,76
Komitmen normatif	3 rd Komitmen berkelanjutan (32,1%)	3,8
Perilaku Inovatif ($\beta = 0,361$), Rangkaian 2		
Indikator Awal	Indikator setelah Penilaian Pakar	Nilai Indikator
Eksplorasi gagasan baru	1 st Implementasi gagasan baru (27,9%)	3,92
Pengembangan gagasan baru	2 nd Eksplorasi gagasan baru (25,4%)	3,96
Promosi gagasan baru	3 rd Pengembangan gagasan baru (24,6%)	3,85
Implementasi gagasan baru	4 th Promosi gagasan baru (22,1%)	3,84
Iklm Organisasi ($\beta = 0,232$), Rangkaian 3		
Indikator Awal	Indikator setelah Penilaian Pakar	Nilai Indikator
Struktur organisasi	1 st Penghargaan (19,1%)	3,83
Kejelasan standar	2 nd Struktur organisasi (17,9%)	3,79
Tanggung jawab	3 rd Tanggung jawab (16,7%)	3,77
Penghargaan	4 th Dukungan (16,0%)	3,78
Dukungan	5 th Kejelasan standar (15,4%)	3,78
Hubungan antar anggota	6 th Hubungan antar anggota (14,8%)	3,81
Berbagi Pengetahuan Tacit ($\beta = 0,106$), Rangkaian 4		
Indikator Awal	Indikator setelah Penilaian Pakar	Nilai Indikator
Kemahiran teknis	1 st Hasil pembelajaran (22,82%)	3,9
Pengalaman	2 nd Kemahiran teknis (22,80%)	3,94
Hasil pembelajaran perspektif	3 rd Perspektif (19,47%)	3,95
Pengembangan pengetahuan	4 th Pengalaman (19,46%)	4,01
	5 th Pengembangan pengetahuan (17,45%)	3,82
Kinerja Dosen		
Indikator Awal	Indikator setelah Penilaian Pakar	Nilai Indikator
Pelaksanaan pendidikan	1 st Pelaksanaan penelitian (27,1%)	3,86
Pelaksanaan penelitian	2 nd Pelaksanaan pendidikan (26,4%)	3,93
Pelaksanaan pengabdian masyarakat	3 rd Pelaksanaan kegiatan penunjang (24,0%)	3,86
Pelaksanaan kegiatan penunjang	4 th Pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat (22,5%)	3,82

Selanjutnya, disajikan tabel solusi optimal peningkatan kinerja dosen, yang berisi urutan indikator yang perlu diperbaiki serta indikator yang perlu dipertahankan untuk menjaga konsistensi kinerja yang sudah baik.

Tabel 5. Urutan Prioritas Perbaikan Indikator

Urutan Prioritas Indikator yang akan diperbaiki	Urutan Indikator yang akan dikembangkan/dipertahankan
<ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen afektif 2. Komitmen normatif 3. Komitmen berkelanjutan 4. Implementasi gagasan baru 5. Eksplorasi gagasan baru 6. Pengembangan gagasan baru 7. Promosi gagasan baru 8. Penghargaan 9. Struktur organisasi 10. Tanggung jawab 11. Dukungan 12. Kejelasan standar 13. Hubungan antar anggota 14. Hasil pembelajaran 15. Kemahiran teknis 16. Perspektif 17. Pengembangan pengetahuan 18. Pelaksanaan penelitian 19. Pelaksanaan pendidikan 20. Pelaksanaan kegiatan penunjang 21. Pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengalaman

Tabel 5 menyajikan urutan prioritas indikator yang perlu diperbaiki serta indikator yang dapat dikembangkan atau dipertahankan dalam rangka memperkuat kinerja dosen secara menyeluruh (Halil., 2012). Berdasarkan hasil analisis SITOREM, indikator-indikator yang masuk dalam kategori prioritas perbaikan merupakan indikator dengan nilai rerata di bawah 4,00 dan memiliki bobot penilaian pakar yang relatif tinggi, sehingga menjadi fokus utama dalam upaya peningkatan kinerja dosen. Indikator prioritas perbaikan dengan tingkat kepentingan tertinggi meliputi (1) komitmen afektif, (2) komitmen normatif, dan (3) komitmen berkelanjutan. Temuan ini menunjukkan bahwa aspek komitmen organisasi dosen, baik dari sisi keterikatan emosional, kewajiban moral, maupun keberlanjutan komitmen terhadap institusi, memegang peranan strategis dalam peningkatan kinerja dosen secara keseluruhan. Indikator selanjutnya yang juga membutuhkan perhatian serius berasal dari variabel perilaku inovatif, yaitu (4) implementasi gagasan baru, (5) eksplorasi gagasan baru, (6) pengembangan gagasan baru, serta (7) promosi gagasan baru. Hal ini mengindikasikan bahwa kapasitas dosen dalam menciptakan, mengembangkan, dan mengimplementasikan inovasi masih perlu diperkuat agar mampu memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap kinerja akademik. Dari variabel iklim organisasi, indikator-indikator yang termasuk dalam kelompok prioritas perbaikan mencakup (8) penghargaan, (9) struktur organisasi, (10) tanggung jawab, (11) dukungan, (12) kejelasan standar, serta (13) hubungan antar anggota. Indikator-indikator tersebut menegaskan pentingnya perbaikan sistem organisasi, kejelasan peran, serta penguatan hubungan kerja yang kondusif dalam mendukung kinerja dosen. Selain itu, indikator dari variabel berbagi pengetahuan tacit yang masih memerlukan peningkatan meliputi (14) hasil pembelajaran, (15) kemahiran teknis, (16) perspektif, dan (17) pengembangan pengetahuan. Kondisi ini menunjukkan bahwa praktik berbagi pengetahuan di lingkungan perguruan tinggi masih perlu dioptimalkan agar dapat memperkuat kinerja dosen secara berkelanjutan. Indikator-indikator lain yang juga berada dalam kategori prioritas perbaikan berasal dari variabel kinerja dosen, yaitu (18) pelaksanaan penelitian, (19) pelaksanaan pendidikan, (20) pelaksanaan kegiatan penunjang, serta (21) pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat. Temuan ini mengindikasikan perlunya penguatan pelaksanaan tridarma perguruan tinggi secara lebih terintegrasi dan konsisten. Sementara itu, indikator yang tergolong dapat dikembangkan atau dipertahankan adalah (1) pengalaman, yang telah menunjukkan nilai rerata yang baik dan dapat dijadikan sebagai praktik positif dalam mendukung peningkatan kinerja dosen secara menyeluruh (Polnaya et al., 2018).

Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan hasil penelitian ini dilakukan melalui dua tahapan utama yang saling melengkapi. Tahap pertama adalah pembahasan hasil evaluasi variabel menggunakan metode PLS-SEM. Pada tahap ini, analisis difokuskan pada pengujian hubungan antarvariabel dalam model struktural untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antar konstruk penelitian (Obrenovic et al., 2020). Tahapan ini bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan hubungan dan tingkat signifikansi antarvariabel yang menjadi dasar dalam penarikan kesimpulan teoretis maupun praktis. Tahap kedua adalah pembahasan hasil evaluasi indikator menggunakan SITOREM. Analisis ini digunakan untuk menilai kualitas dan prioritas masing-masing indikator dalam setiap variabel, baik yang perlu diperbaiki maupun yang dapat dipertahankan atau dikembangkan lebih lanjut. Dengan demikian, hasil evaluasi melalui SITOREM memberikan arah strategis dalam merumuskan rekomendasi peningkatan kinerja berdasarkan hasil temuan dari model PLS-SEM (Cadez et al., 2017).

Pembahasan Hasil Evaluasi Variabel

Berdasarkan PLS-SEM, diperoleh temuan utama berikut. Pertama, pada evaluasi outer model tahap pertama, beberapa indikator tidak memenuhi kriteria validitas konvergen (loading factor $> 0,6$, CR $> 0,7$, AVE $> 0,5$, dan HTMT $< 0,9$) sehingga dilakukan reduksi indikator. Pada variabel kinerja dosen (Y) direduksi 5 item dari 39, pengetahuan tacit (X_1) 7 item dari 38, iklim organisasi (X_2) 5 item dari 39, komitmen organisasi (X_3) 5 item dari 40, dan perilaku inovatif (Z) 3 item dari 38. Total indikator yang dieliminasi mencapai 25 item dari 194 item awal, sehingga tersisa 169 item yang dinyatakan valid dan reliabel untuk analisis lanjutan. Kedua, pada outer model tahap kedua, tidak terdapat multikolinearitas antarindikator karena seluruh nilai Outer VIF < 5 , meskipun masih terdapat indikator dengan p-value $> 0,05$. Indikator tersebut tetap dipertahankan karena memiliki loading factor $> 0,5$, sehingga penilaian indikator tidak hanya berdasar signifikansi statistik tetapi juga kontribusi konseptualnya (Chan et al., 2023).

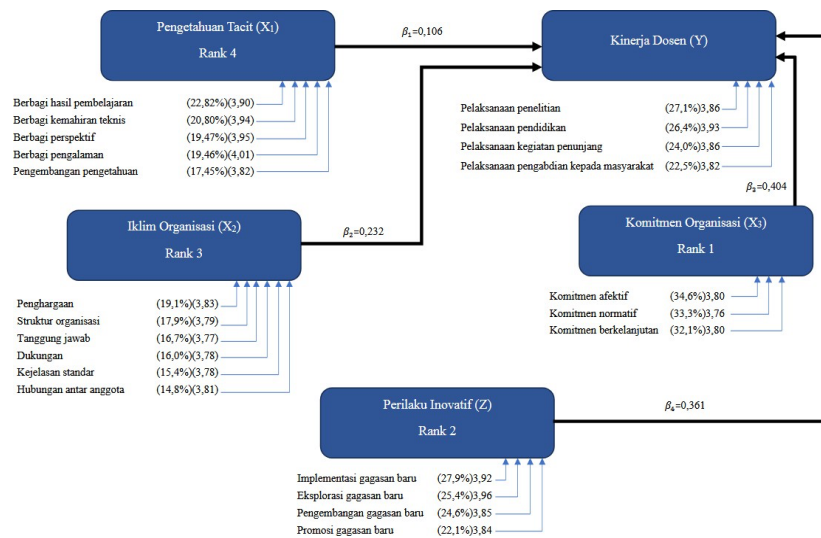
Ketiga, pada inner model, tidak ditemukan multikolinearitas antarvariabel eksogen karena seluruh VIF berada di bawah ambang batas. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh jalur langsung dari variabel eksogen dan mediasi menuju kinerja dosen adalah signifikan. Selain itu, pengaruh tidak langsung juga terbukti signifikan, yang mengindikasikan bahwa komitmen organisasi dan perilaku inovatif berperan sebagai mediator dalam menyalurkan pengaruh berbagi pengetahuan tacit dan iklim organisasi terhadap kinerja dosen. Keempat, analisis kekuatan pengaruh menunjukkan komitmen organisasi sebagai variabel paling dominan terhadap kinerja dosen. Perilaku inovatif turut memberikan kontribusi besar, sedangkan iklim organisasi dan berbagi pengetahuan tacit berperan sebagai faktor pendukung yang memperkuat mekanisme peningkatan kinerja dosen (Gascoigne & Thornton, 2014).

Selanjutnya, analisis R-Square memperlihatkan kemampuan model yang baik menjelaskan variasi variabel endogen. Nilai R-Square komitmen organisasi sebesar 0,246 (lemah), perilaku inovatif 0,465 (moderat), dan kinerja dosen 0,737 (kuat). Analisis f^2 menunjukkan kontribusi relatif tiap variabel, di mana komitmen organisasi dan perilaku inovatif memiliki pengaruh kuat terhadap kinerja dosen melalui jalur mediasi. Nilai Q^2 untuk kinerja dosen (0,480), komitmen organisasi (0,192), dan perilaku inovatif (0,292) seluruhnya lebih besar dari nol, sehingga model memiliki relevansi prediktif yang baik. Evaluasi Goodness of Fit menggunakan SRMR menghasilkan nilai 0,037 (model saturasi) dan 0,063 (model estimasi), yang berada pada kategori kecocokan model yang baik. Terakhir, analisis PLS Predict berbasis RMSE, MAE, dan $Q^2_{predict}$ menunjukkan model PLS memiliki akurasi dan keandalan prediksi lebih unggul dibandingkan model Linear Model (LM), karena RMSE dan MAE lebih rendah serta $Q^2_{predict}$ bernilai positif (Chandra et al., 2019).

Pembahasan Hasil Evaluasi Indikator menggunakan SITOREM

Evaluasi terhadap indikator merupakan tahapan esensial dalam penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap variabel dalam model benar-benar merepresentasikan konstruk yang diukur secara valid dan reliabel. Pendekatan SITOREM telah banyak dimanfaatkan dalam bidang manajemen pendidikan sebagai metode untuk menelaah, menilai, serta memverifikasi indikator secara sistematis. Penerapan metode ini tidak hanya membantu mengidentifikasi kekuatan suatu konstruk, tetapi juga mengungkap kelemahan-kelemahan indikator yang ada, sehingga memberikan dasar yang lebih kuat bagi peneliti dalam melakukan perbaikan dan penyempurnaan instrumen penelitian (Dachfolpany & Saputra, 2023).

Berdasarkan hasil evaluasi indikator menggunakan metode SITOREM, dapat dirumuskan upaya optimasi peningkatan keinovatifan guru melalui penyusunan strategi dan langkah perbaikan yang berfokus pada indikator-indikator yang masih lemah(Drastiawati et al., 2020). Penentuan prioritas penanganan indikator pada masing-masing variabel dilakukan dengan mempertimbangkan bobot indikator yang telah dinilai oleh para pakar. Bobot tersebut diurutkan dari nilai tertinggi hingga terendah untuk setiap variabel. Selanjutnya, berdasarkan nilai rerata skor responden pada masing-masing indikator, dilakukan pengelompokan ke dalam dua kategori, yaitu: (1) indikator yang masih lemah dan memerlukan perbaikan, ditandai dengan nilai skor < 4,0; dan (2) indikator yang sudah kuat sehingga dapat dipertahankan atau dikembangkan lebih lanjut, ditandai dengan nilai skor $\geq 4,0$. Prioritas perbaikan indikator yang lemah ditetapkan dengan mengacu pada indikator yang memiliki bobot penilaian pakar tertinggi dan nilai skor < 4,0. Bobot pakar yang tinggi mencerminkan tingkat urgensi indikator tersebut sebagai aspek penting yang perlu segera diperbaiki. Adapun bagan berikut menyajikan hasil analisis SITOREM secara keseluruhan(Dhamija et al., 2019).



Gambar 3. Hasil Analisis SITOREM

Gambar 3. menampilkan nilai koefisien jalur (β) dan rata-rata skor setiap indikator pada variabel eksogen maupun endogen. Variabel eksogen yang memiliki nilai koefisien jalur tertinggi diprioritaskan untuk dilakukan perbaikan terlebih dahulu, terutama apabila di dalamnya terdapat indikator dengan rata-rata skor di bawah 4, yang menunjukkan kelemahan dalam pengukurannya. Urutan prioritas perbaikan antarvariabel ditetapkan berdasarkan besarnya nilai koefisien jalur yang diperoleh dari hasil analisis(Diamantidis & Chatzoglou, 2019).

Conclusions

Penelitian ini menemukan strategi untuk meningkatkan kinerja dosen tetap yayasan perguruan tinggi swasta area Bekasi melalui hubungan berbagi pengetahuan tacit, iklim organisasi, komitmen organisasi, dan perilaku inovatif. Temuan menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung yang signifikan serta menegaskan mekanisme peningkatan kinerja dosen secara terintegrasi. Secara langsung, berbagi pengetahuan tacit berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen ($\beta_{YX1} = 0,106$), demikian pula iklim organisasi ($\beta_{YX2} = 0,232$), komitmen organisasi ($\beta_{YX3} = 0,404$), dan perilaku inovatif ($\beta_{YX4} = 0,361$). Berbagi pengetahuan tacit juga meningkatkan komitmen organisasi ($\beta_{X3X1} = 0,392$), iklim organisasi meningkatkan komitmen organisasi ($\beta_{X3X2} = 0,331$), serta keduanya memperkuat perilaku inovatif ($\beta_{X4X1} = 0,471$ dan $\beta_{X4X2} = 0,524$). Secara tidak langsung, komitmen organisasi memediasi pengaruh berbagi pengetahuan tacit dan iklim organisasi terhadap kinerja dosen ($\beta_{YX1X3} = 0,158$; $\beta_{YX2X3} = 0,134$). Selain itu, perilaku inovatif juga memediasi pengaruh berbagi pengetahuan tacit dan iklim organisasi terhadap kinerja dosen ($\beta_{YX1X4} = 0,170$; $\beta_{YX2X4} = 0,189$). Dengan demikian, model konstelasi penelitian telah teruji secara empiris, menggambarkan keterkaitan sistematis antara pengaruh langsung dan

tidak langsung, serta menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan perilaku inovatif merupakan jalur mekanisme kunci dalam peningkatan kinerja dosen.

References

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta Di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Ahmed, I., Sultana, I., Paul, S. K., & Azeem, A. (2013). Employee Performance Evaluation: A Fuzzy Approach. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 62(7), 718–734.
- Al-Kharabsheh, S., Attiany, M., Alshawabkeh, R., Hamadneh, S., & Alshurideh, M. (2023). The Impact Of Digital HRM On Employee Performance Through Employee Motivation. *International Journal Of Data And Network Science*, 7(1), 275–282.
- Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2018). Knowledge Sharing In Higher Education Institutions: A Systematic Review. *Journal Of Enterprise Information Management*, 31(2), 226–246. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2017-0129>.
- Alessa, H. S., & Durugbo, C. M. (2022). Systematic Review Of Innovative Work Behavior Concepts And Contributions. *Management Review Quarterly*, 72(4), 1171–1208.
- Alviani, L., & Nuvriasari, A. (2022). Pengaruh Perilaku Inovatif, Motivasi Kerja, Dan Teamwork Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Lautan Cendikia Mulia. *Eqien-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 231–238.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation And Creativity In Organizations: A State-Of-The-Science Review, Prospective Commentary, And Guiding Framework. *Journal Of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>.
- Aqsariyanti, L., & Razak, N. (2019). Pengaruh Etos Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.
- Atmaja, D., Muttaqin, F. A., Rizki, S. M., & Murad, D. F. (2023). Towards Good Promotion Preparation With SIDODO (Catur Dharma Lecturer E-Documentation Application). 2023 8th International Conference On Business And Industrial Research (ICBIR), 144–149.
- Berardo, K. (2023). *Building Cultural Competence: Innovative Activities And Models*. Taylor & Francis.
- Bon, A. T., & Shire, A. M. (2022). Review Of Conservation Of Resources Theory In Job Demands And Resources Model. *International Journal Of Global Optimization And Its Application*, 1(4), 236–248. <https://doi.org/10.56225/Ijgoia.V1i4.102>.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling With AMOS*. <https://doi.org/10.4324/9781315757421>.
- Cadez, S., Dimovski, V., & Zaman Groff, M. (2017). Research, Teaching And Performance Evaluation In Academia: The Salience Of Quality. *Studies In Higher Education*, 42(8), 1455–1473. <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1104659>.
- Chan, E. W., Lill, J. B., & Maas, V. S. (2023). Promote Internally Or Hire Externally? The Role Of Gift Exchange And Performance Measurement Precision. *Journal Of Accounting Research*, 61(2), 493–530.
- Chandra, T., Hafni, L., Chandra, S., Purwati, A. A., & Chandra, J. (2019). The Influence Of Service Quality, University Image On Student Satisfaction And Student Loyalty. *Benchmarking*, 26(5), 1533–1549. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2018-0212>.
- Dachfolpany, M. I., & Saputra, W. (2023). Pengaruh Persepsi Manajerial Kepala Sekolah Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMK Kecamatan Baradatu Kabupaten Way Kanan Lampung. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(1), 25–31.
- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring Job Satisfaction: The Use Of Quality Of Work Life Factors. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 871–892. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors Affecting Employee Performance: An Empirical Approach. *International Journal Of Productivity And Performance Management*, 68(1), 171–193.
- Drastiawati, N. S., Susila, I. W., & Sutjahjo, D. H. (2020). Kajian Kegiatan Dosen Bidang Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat Program Studi S1 Pendidikan Teknik Mesin. *Journal Of Vocational And Technical Education (JVTE)*, 2(1), 19–29. <https://doi.org/10.26740/Jvte.V2n1.P19-29>.
- Gascoigne, N., & Thornton, T. (2014). *Tacit Knowledge*. Routledge.
- Gaunya, C. (2016). Organizational Climate As A Determinant Of Job Satisfaction Among Public Sector Employees In Kisii County, Kenya. *Journal Of Resources Development And Management*, 23(1), 47–

53.

- Ghaderi, Z., Tabatabaei, F., Khoshkam, M., & Shahabi Sorman Abadi, R. (2023). Exploring The Role Of Perceived Organizational Justice And Organizational Commitment As Predictors Of Job Satisfaction Among Employees In The Hospitality Industry. *International Journal Of Hospitality & Tourism Administration*, 24(3), 415–444.
- Gkontelos, A., Vaiopoulou, J., & Stamovlasis, D. (2023). Teachers' Innovative Work Behavior As A Function Of Self-Efficacy, Burnout, And Irrational Beliefs: A Structural Equation Model. *European Journal Of Investigation In Health, Psychology And Education*, 13(2), 403–418.
- Hadi, S., Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2020). Pengaruh Perilaku Inovatif Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(1), 186–197.
- Hair, J. F., Babin, B. J., Black, W. C., & Anderson., R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Cengage Learning.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results And Higher Acceptance. *Long Range Planning*, 46(1–2), 1–12. <https://doi.org/10.1016/J.Lrp.2013.01.001>.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When To Use And How To Report The Results Of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Halil. (2012). Effect Of Tacit Knowledge On Performance: An Application Of International Bank. *Istanbul Commerce University Journal Of Social Sciences*, 21(1), 425–442. <https://doi.org/10.20460/JGSM.2013715668>.
- Hoyle, R. H. (Ed.). (2019). *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, And Applications*. Sage Publications.
- Hussain, D., Abbas, H., & Wang, D. (2021). Contributing Agents For Forest Management Of Rural Areas: An Analysis Through Smart PLS Methods. *Journal Of Business Strategies*, 15(1), 109–134.
- Karimi, S., Ahmadi Malek, F., Yaghoubi Farani, A., & Liobikienè, G. (2023). The Role Of Transformational Leadership In Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role Of Employees' Psychological Capital. *Sustainability*, 15(2), 1267.
- Kassem, M. H., Wahba, M. H., & Khourshed, N. F. (2021). The Effect Of Organizational Climate On Employee Performance Mediating By Intrapreneurial Behaviours: Case Study. 4th International Conference On Applied Research In Management, Business, & Economics, January.
- Khan, A. M., Jantan, A. H. Bin, Salleh, L. B. M., Dato' Mansor, Z., Islam, M. A., & Hosen, S. (2019). The Impact Of Transformational Leadership Effects On Innovative Work Behavior By The Moderating Role Of Psychological Empowerment. *Journal Of Reviews On Global Economics*, 8(December), 925–938. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.79>.
- Khan, N. (2019). The Impact Of Organizational Climate On Teachers Commitment. *Journal Of Education And Educational Development*, 6(2), 327–342.
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Tsoy, D., Obrenovic, S., Khan, M. A. S., & Anwar, F. (2020). The Enjoyment Of Knowledge Sharing: Impact Of Altruism On Tacit Knowledge-Sharing Behavior. *Frontiers In Psychology*, 11, 1496.
- Polnaya, I., Nirwanto, N., & Triatmanto, B. (2018). The Evaluation Of Lecturer Performance Through Soft Skills, Organizational Culture And Compensation On Private University Of Ambon. *Academy Of Strategic Management Journal*, 17(2), 1–9.