

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan kausal antar efikasi diri, budaya organisasi, etos kerja, dan kepuasan kerja dengan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Sumatera Utara. Artinya, variasi yang terjadi pada kinerja guru dipengaruhi secara langsung positif oleh variasi efikasi diri, budaya organisasi, etos kerja, dan kepuasan kerja. Tinggi rendahnya kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Sumatera Utara diantaranya dipengaruhi oleh tinggi rendahnya efikasi diri, budaya organisasi, etos kerja, dan kepuasan kerja. Variasi pengaruh variabel eksogenus terhadap endogenus tersebut selanjutnya menghasilkan rumusan model peningkatan kinerja guru MAN di Sumatera Utara yang dipengaruhi oleh efikasi diri, budaya organisasi, etos kerja dan kepuasan kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Model peningkatan kinerja khusus bagi Guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Sumatera Utara telah teruji *fit* sempurna dengan proporsi pengaruh variabel eksogenus yang dominan adalah variabel kepuasan kerja guru ($\rho_{54} = 0,478$), dan diikuti oleh etos kerja guru ($\rho_{53} = 0,341$), efikasi diri guru ($\rho_{51} = 0,121$) dan dengan proporsi pengaruh yang paling kecil adalah variabel budaya organisasi ($\rho_{52} = 0,094$) dari Mandrasah Aliyah. Urutan variabel eksogenus yang paling berpengaruh tersebut mengindikasikan bahwa jika ingin meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah

Negeri di Sumatera Utara, maka terlebih dahulu yang perlu ditingkatkan kepuasan kerja guru, kemudian diikuti oleh etos kerja, efikasi diri dan budaya organisasi, dengan total pengaruh langsung dan tidak langsung, *Spurious*, dan *Unanalyzed* yang dilakukan Efikasi diri dan Budaya Organisasi, Etos Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) adalah $R^2 = 0,826$ atau 82,6%, sedangkan pengaruh faktor lainnya di luar variabel eksogen yang diuji adalah sebesar $0,174 = 17,4\%$ dengan koefisien jalur, yaitu: $\rho_{x_5e_5} = \sqrt{1 - 0,826} = 0,4171$.

Secara rinci kesimpulan hasil pengujian masing-masing jalur pengaruh antar variabel penelitian adalah:

1. Efikasi diri berpengaruh langsung positif terhadap etos kerja, dengan besar pengaruh langsung relatif ($\rho_{31} = 0,203$) dan pengaruh langsung proporsional 0,041 atau 4,1%. Hal ini berarti bahwa efikasi diri yang tinggi mengakibatkan meningkatnya etos kerja guru Madrasah Aliyah di Sumatera Utara.
2. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap etos kerja, dengan besar pengaruh langsung relatif $\rho_{31} = 0,493$ dan pengaruh langsung proporsional 0,243 atau 24,3%. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi yang tinggi mengakibatkan meningkatnya etos kerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Sumatera Utara .
3. Efikasi diri berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja, dengan besar pengaruh langsung relatif $\rho_{41} = 0,328$ dan pengaruh langsung proporsional 0,107

atau 10,7%. Hal ini berarti bahwa efikasi diri yang tinggi mengakibatkan meningkatnya kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah di Sumatera Utara.

4. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja, dengan besar pengaruh langsung relatif $\rho_{32} = 0,466$ dan pengaruh langsung proporsional 0,217 atau 21,7%. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi yang tinggi mengakibatkan meningkatnya kepuasan kerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Sumatera Utara .
5. Efikasi diri berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, dengan besar pengaruh langsung relatif $\rho_{51} = 0,121$ dan pengaruh langsung proporsional 0,015 atau 1,5%. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi efikasi diri mengakibatkan meningkatnya kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Sumatera Utara.
6. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, dengan besar pengaruh langsung relatif $\rho_{52} = 0,094$ dan pengaruh langsung proporsional 0,008 atau 0,8%. Dengan perkataan lain semakin tinggi budaya organisasi mengakibatkan meningkatnya kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Sumatera Utara.
7. Etos kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, dengan besar pengaruh langsung relatif $\rho_{53} = 0,341$ dan pengaruh langsung proporsional 0,116 atau 11,6%. Hal ini berarti bahwa etos kerja yang tinggi mengakibatkan meningkatnya kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Sumatera Utara.

8. Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja, dengan besar pengaruh langsung relatif $\rho_{54} = 0,478$ dan pengaruh langsung proporsional 0,228 atau 22,8%. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja yang tinggi mengakibatkan meningkatnya kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Sumatera Utara.

5.2. Implikasi

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan, maka implikasi teoretis dan implikasi praktis penelitian ini adalah sebagai berikut:

Implikasi Teoretis:

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, pembahasan dan kesimpulan hasil penelitian, telah dirumuskan suatu Model Teoretis Peningkatan Kinerja Guru MAN, yang merupakan penguatan terhadap *grand theory* tentang “*Causal models of individual differences in work behavior*” dari buku *Organizational Behavior and Management* oleh John M. Ivancevich, Robert Konopaske dan Michael T. Matteson. Hasil analisis struktur hubungan kausal asosiatif antara variabel eksogen berupa kepuasan kerja, etos kerja, efikasi diri dan budaya organisasi terhadap variabel endogen kinerja, dan telah teruji secara *fit* sempurna dengan data yang dianalisis secara adaptif dari guru-guru MAN di Sumatera Utara.

Dengan demikian, model peningkatan kinerja yang diajukan yang dibangun berdasarkan kajian teori serta didukung oleh hasil pengujian empiris melalui pengujian hipotesis penelitian dapat memberikan jawaban teoritis terhadap

permasalahan kinerja guru, khususnya kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Sumatera Utara.

Implikasi Praktis:

Temuan model kinerja guru yang dirumuskan dalam penelitian ini merupakan novelty atau kebaruan dari hasil penelitian yang memperlihatkan terbangunnya model peningkatan kinerja khusus bagi Guru Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Sumatera Utara. Model kinerja tersebut telah teruji *fit* sempurna dengan proporsi pengaruh variabel eksogenus yang dominan adalah variabel kepuasan kerja guru, dan diikuti oleh etos kerja guru, efikasi diri guru dan dengan proporsi pengaruh yang paling kecil adalah variabel budaya organisasi dari Madrasah Aliyah. Urutan variabel eksogenus yang paling berpengaruh tersebut mengimplikasikan bahwa jika ingin meningkatkan kinerja guru MAN di Sumatera Utara, maka terlebih dahulu yang perlu ditingkatkan adalah kepuasan kerja guru, kemudian diikuti oleh etos kerja, efikasi diri dan budaya organisasi.

Faktor kepuasan kerja sebagai variabel yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja menjadi penting dan menjadi temuan berarti dalam penelitian ini, karena dapat dipahami bahwa dalam kondisi kehidupan sosial ekonomi saat ini yang semakin sulit, terlebih dengan adanya bencana pandemi covid-19 yang masih berlangsung, ternyata faktor yang berkaitan dengan indikator kebutuhan dasar nyata atau materi dominan mempengaruhi peningkatan kinerja guru dari pada kebutuhan aktualisasi diri seperti efikasi diri atau keyakinan diri guru atas kemampuan dirinya. Bahkan efikasi diri merupakan variabel eksogenus yang memberikan pengaruh ketiga

setelah etos kerja. Artinya variabel yang paling dekat berpengaruh terhadap kinerja guru MAN adalah variabel kepuasan kerja dan etos kerja, yaitu etos kerja yang berkaitan dengan kerja keras, ulet, kerja benar, disiplin, dan bertanggungjawab. Oleh karena itu, sesuai dengan kajian teori tentang indikator-indikator variabel eksogenus, ternyata indikator kepuasan kerja menyangkut tentang perasaan senang seseorang terhadap pekerjaannya, artinya jika ingin meningkatkan kinerja guru MAN maka variabel yang perlu mendapat perhatian utama adalah kepuasan kerja guru.

Variabel eksogenus yang paling rendah memberikan pengaruh terhadap kinerja pada kasus guru Masdrasah Aliyah adalah budaya organisasi, namun bukan berarti tidak penting karena meskipun pengaruhnya rendah akan tetapi pengaruh tersebut signifikan memberikan variasi terhadap perubahan kinerja guru. Budaya organisasi merupakan kecenderungan persepsi guru tentang nilai dan aturan yang berkembang di organisasi satuan pendidikan yang disebut dengan Madrasah Aliyah. Kecenderungan tersebut terlihat dari respon guru terhadap apa yang dirasakan, dialami dan diamati tentang keberadaan Madrasah Aliyah tempatnya bekerja. Variasi respon tersebut berkaitan dengan kejujuran guru mengidentifikasi dirinya sebagai warga madrasah yang dibela dan dibanggakan, kesetiaan, tanggungjawab, serta ketaatannya dalam menjalankan aturan yang ada di Madrasah Aliyah.

Implikasi masing-masing jalur pengaruh variabel eksogenus terhadap variabel endogenus adalah sebagai berikut.

Kepuasan kerja sangat mempengaruhi kinerja guru, artinya dengan peningkatan kepuasan kerja akan menyebabkan meningkatnya kinerja guru. Berdasarkan hasil analisis, dari tiga aspek indikator kepuasan kerja, ternyata aspek indikator yang paling dominan adalah (1) *aspek penghasilan* yang meliputi kesesuaian gaji, kesesuaian tunjangan, kesesuaian penghargaan atau insentif yang diterima. Jika ingin meningkatkan kepuasan kerja guru madrasah, maka aspek penghasilan yang perlu menjadi perhatian atau diperbaiki adalah gaji yang diterima, besar tambahan gaji dibandingkan dengan besarnya perjuangan untuk kenaikan pangkat, gaji yang diterima jika dibanding dengan gaji orang lain di Madrasah sejenis, tunjangan jabatan yang diterima, insentif yang diterima dari tugas tambahan lainnya, penghargaan atas prestasi yang mengharumkan nama baik Madrasah, kesempatan mengikuti pelatihan/workshop/ bimtek sejenisnya, kesempatan beasiswa untuk studi lanjut bagi guru.

Aspek situasi pekerjaan merupakan aspek indikator kedua (2) yang perlu mendapat perhatian, yaitu kondisi operasional kerja, supervisi oleh atasan, dukungan rekan kerja, kebiasaan kerja, dan pola komunikasi internal. Sedangkan aspek indikator ketiga (3) adalah *aspek harapan masa depan*, meliputi peluang promosi dan jaminan masa depan, sistem peningkatan karir yang dijalankan di madrasah, kesempatan promosi jabatan di madrasah, harapan profesi guru ke depan, dan pola peningkatan karir atas dasar kompetensi, tetapi bukan atas dasar senioritas.

Peningkatan etos kerja akan menyebabkan terjadinya peningkatan kinerja guru. Artinya, jika ingin meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Sumatera Utara, maka terlebih dahulu perlu dilakukan peningkatan etos kerja. Peningkatan kinerja guru terlihat dari adanya perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, dan pengayaan bahan ajar. Jika ingin meningkatkan kinerja maka terlebih dahulu perlu dilakukan peningkatan etos kerja, yaitu dengan peningkatan semangat kerja dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sebagai seorang guru melalui kerja keras, ulet, kerja benar, disiplin, dan bertanggungjawab.

Peningkatan efikasi diri akan menyebabkan terjadinya peningkatan kinerja guru. Artinya, jika ingin meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Sumatera Utara maka terlebih dahulu perlu dilakukan peningkatan efikasi dirinya. Peningkatan kinerja guru terlihat dari adanya perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, dan pengayaan bahan ajar. Oleh karena itu jika ingin meningkatkan kinerja maka terlebih dahulu dilakukan peningkatan efikasi diri guru. Hal yang perlu diperhatikan dalam peningkatan efikasi diri guru Madrasah Aliyah Negeri di Sumatera Utara adalah upaya meningkatkan keyakinan diri dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai guru, yakni yakin dapat menyelesaikan tugas, yakin dapat memotivasi dalam menyelesaikan tugas, yakin dapat tekun menyelesaikan tugas, yakin dapat bertahan menghadapi tantangan/godaan, dan yakin dapat menyelesaikan permasalahan tugas.

Peningkatan budaya organisasi akan menyebabkan terjadinya peningkatan kinerja guru. Artinya, jika ingin meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Sumatera Utara maka perlu dilakukan peningkatan budaya organisasi. Peningkatan kinerja guru terlihat dari adanya perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, dan pengayaan bahan ajar. Oleh karena itu jika ingin meningkatkan kinerja guru Madrasah Aliyah Negeri di Sumatera Utara maka terlebih dahulu dilakukan peningkatan budaya organisasi. Untuk meningkatkan budaya organisasi perlu peningkatan persepsi guru tentang nilai dan aturan organisasi di madrasah dalam menjalankan tugas, jujur sebagai warga organisasi, memiliki kebanggaan, kesetiaan, tanggungjawab yang kuat, dan ketaatan dalam menjalankan aturan organisasi.

Implikasi kebijakan:

Implikasi kebijakan atas terujinya model peningkatan kinerja guru MAN dengan faktor pengaruh dominan atas kepuasan kerja, etos kerja, efikasi diri dan budaya organisasi, menghendaki adanya penyesuaian kebijakan, terutama kebijakan yang menyangkut indikator kinerja guru dan kepuasan kerja guru. Indikator kinerja guru yang berkaitan dengan perilaku kerja tentang perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, dan pengayaan bahan ajar. Oleh karena itu, beberapa pemikiran implikasi kebijakan yang perlu disesuaikan dari kebijakan yang sudah ada antara lain penerbitan: (1) Implementasi Model Peningkatan kinerja guru MAN berbasis kepuasan kerja, etos kerja, efikasi diri dan

budaya organisasi. (2) Pedoman pengayaan materi ajar secara mandiri guru MAN berbasis riset dan pengembangan. (3) Panduan pendampingan peningkatan kinerja guru MAN bagi Pengawas Madrasah. (4) Panduan teknik pengelolaan peningkatan kinerja guru bagi Kepala Madrasah Aliyah. (5) Panduan penguatan peran MGMP dalam meningkatkan kinerja guru madrasah, dan (6) Buku saku peningkatan kinerja mandiri guru MAN. (7) Juknis pembayaran tunjangan kinerja guru sesuai dengan kelas tunjangan kinerja. (8) Implementasi PMA Nomor 16 Tahun 2020 tentang Komite Madrasah.

5.3. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi, dapat dikemukakan sejumlah saran terhadap pihak-pihak yang terkait secara langsung maupun tidak langsung.

Saran Teoretik.

Kepada para pakar ilmu sebidang, diharapkan dapat memberikan tanggapan dan pendapat terhadap; (a) Hasil penelitian yang menunjukkan telah teruji secara empirik bahwa kinerja dapat dijelaskan berdasarkan pengaruh langsung efikasi diri, budaya organisasi, etos kerja, dan kepuasan kerja serta pengaruh langsung dan tidak langsung efikasi diri dan budaya organisasi terhadap kinerja baik melalui etos kerja maupun melalui kepuasan kerja. (b) Faktor-faktor dominan yang memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja adalah variabel kepuasan kerja, kemudian diikuti

oleh variabel etos kerja, efikasi diri dan terakhir adalah faktor budaya organisasi, yang selanjutnya membangun model peningkatan kinerja guru.

Saran yang bersifat praktis.

1. Saran bagi Kepala Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, agar dapat mempertimbangkan dalam menerbitkan kebijakan tentang upaya peningkatan kinerja guru Madrasah Aliyah melalui model kinerja dan faktor-faktor dominan yang mempengaruhi kinerja guru, terutama yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja, etos kerja, efikasi diri dan budaya organisasi. Beberapa langkah yang dapat dilakukan oleh Kakanwil Provinsi adalah:
 - (1) Melakukan pembinaan dan penguatan peranan Komite Madrasah dalam mendukung dana bantuan pendidikan madrasah.
 - (2) Melakukan pengembangan kerjasama dengan pihak lain untuk peningkatan kinerja madrasah.
 - (3) Melakukan asesmen bagi guru MAN sebagai upaya pemetaan dalam pengangkatan Kepala MAN.
 - (4) Menerbitkan pedoman pola pengembangan karir bagi guru dan Kepala MAN.
 - (5) Penerbitan pedoman pengayaan materi ajar secara mandiri guru MAN berbasis riset dan pengembangan.
 - (6) Penerbitan panduan pendampingan peningkatan kinerja guru MAN bagi Pengawas Madrasah.
 - (7) Penerbitan panduan penguatan peran MGMP dalam meningkatkan kinerja guru madrasah.
 - (8) Penerbitan buku saku peningkatan kinerja mandiri guru MAN, dan
 - (9) menjadikan kualitas layanan sebagai acuan dalam memberikan penilaian kinerja dan promosi jabatan bagi guru di Sumatera Utara.

Beberapa kegiatan yang disarankan untuk peningkatan kinerja guru adalah : (a) melakukan reorientasi struktur dan sistem koordinasi serta penguatan peran Kanwil Kemenag Provinsi, Kemenag Kab./Kota, Pengawas Madrasah, Kepala Sekolah, serta keberadaan Komite Madrasah sebagai organ pendukung peningkatan kinerja Madrasah, (b) memberikan pengalaman peningkatan kinerja bagi guru melalui pendampingan, mentoring, atau event-event kegiatan pelatihan/ workshop atau bimtek, (c) melakukan penyegaran penguatan kinerja guru melalui kegiatan ilmiah seperti seminar, konferensi, bedah buku, studi banding, (d) menerbitkan buku-buku praktik baik kinerja guru madrasah agar dapat direplikasi oleh guru yang lain di madrasah sejenis.

- (4) Saran bagi Pengawas Madrasah, agar dapat menjadi organ perpanjangan tangan Kanwil Kemenag Provinsi di madrasah-madrasah untuk memastikan guru memiliki pemahaman tentang tuntutan kebijakan yang berlaku, trend pembelajaran yang berkembang melalui pendampingan dan supervisi dan pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja guru MAN. Untuk itu diharapkan, pengawas madrasah dapat menerapkan secara konsisten tentang panduan pendampingan peningkatan kinerja guru MAN yang diterbitkan oleh Pemerintah.
- (5) Saran kepada Kepala MAN, agar dapat mempertimbangkan untuk menjalankan kebijakan tentang Implementasi Model Peningkatan kinerja guru MAN berbasis kepuasan kerja, etos kerja, efikasi diri dan budaya organisasi. Untuk itu diharapkan Kepala Madrasah dapat menerbitkan panduan teknik pengelolaan

peningkatan kinerja guru. Selain itu Kepala Madrasah melakukan sosialisasi dan pendampingan tentang: (a) penyusunan perencanaan pembelajaran, pelaksanaan dan evaluasi, (b) melakukan pengayaan materi ajar melalui riset dan eksperimen, seekurang-kurangnya melalui penelitian tindakan kelas, (c) memberikan pemberian insentif dan penghargaan secara adil sebagai wujud kepuasan kerja guru baik melalui DIPA maupun melalui pemberdayaan dana bantuan pendidikan Komite Madrasah, (d) memberikan ruang dan peluang untuk promosi, serta kesempatan untuk maju bagi guru (e) mendorong guru meningkatkan kerja keras, ulet, tekun dan disiplin dalam bekerja sebagai wujud etos kerja guru, (f) mendorong peningkatan keyakinan diri individu guru untuk dapat menyelesaikan tugasnya secara baik dan benar, yang merupakan wujud dari efikasi diri guru, (g) yang tidak kalah pentingnya adalah peningkatan budaya organisasi madrasah yang kondusif, sehingga madrasah dapat menjadi tempat yang aman, nyaman, dan menyenangkan untuk bekerja dan belajar (*enjoyable learning*), melalui upaya menciptakan lingkungan madrasah yang bersih, tertata dengan baik dan didukung dengan fasilitas belajar yang memadai, serta hubungan antar pribadi dan kehidupan kelompok yang penuh persaudaraan dan kekeluargaan.

- (6) Saran bagi Pengurus Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), agar mempertimbangkan untuk dapat menjalankan panduan penguatan peran MGMP dalam meningkatkan kinerja guru madrasah secara konsisten, konsekuen dan

berkesinambungan melalui pertemuan rutin, membuka ruang dialog antar guru serumpun, dan diskusi ilmiah. Selain itu agar pengurus MGMP dapat melakukan (a) reorientasi struktur kelembagaan, peran dan fungsinya, agar keberadaannya dapat dirasakan manfaatnya oleh guru dalam peningkatan kinerja, (b) menjadi wadah yang disenangi untuk berjuang bersama untuk meningkatkan kinerja bersama diantara guru dengan memperhatikan kepuasan kerja, etos kerja, efikasi diri, serta budaya organisasi sekolah maupun budaya organisasi MGMP.

- (7) Saran bagi Guru MAN, agar dapat mempertimbangkan untuk terus ambil bagian dalam peningkatan kinerja dirinya melalui upaya penerapan model peningkatan kinerja guru yang dirumuskan dalam penelitiann ini. Faktor dominan yang mempengaruhi kinerja guru seperti keupasan kerja, etos kerja, efikasi diri, dan budaya organisasi adalah hal yang penting, namun yang lebih penting dari itu adalah meningkatkan kesungguhan, semangat kerja, dan keyakinan diri guru untuk siap dalam melakukan penyesuaian diri dengan tuntutan trend perkembangan kinerja guru ke depan. Oleh karena itu, perlu lakukan pemetaan atau evaluasi diri dengan memperhatikan indikator kinerja, yaitu perilaku dalam perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, serta upaya yang dilakukan dalam pengayaan materi ajar. Untuk itu perlu manjalankan instruksi dan langkah-langkah peningkatan kinerja guru sebagaimana tertuang dalam buku saku peningkatan kinerja mandiri guru MAN.

- (8) Saran kepada selanjutnya, agar hasil penelitian ini: (a) dapat menjadi bandingan dan pengayaan informasi tentang faktor-faktor dominan yang mempengaruhi kinerja kepala guru Madrasah Aliyah Negeri, (b) agar dilakukan penelitian lanjutan berkaitan dengan variabel-variabel penentu kinerja lainnya, sebagaimana tertera dalam teori rujukan penelitian yang dikemukakan oleh Ivancevich, Konopaske dan Matteson bahwa kinerja seseorang juga dipengaruhi oleh “*mental ability*”, “*emotional intelligence*”, dan “*tacid knowledge*”.

