

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Menjadi bagian perubahan global merupakan sebuah keniscayaan dalam kehidupan manusia saat ini. Seiring dengan pesat perkembangan ilmu dan teknologi, perubahan tersebut telah meliputi manusia dari segala sektor kehidupan baik secara individual dan sosial. Perkembangan teknologi digital, kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), otomatisasi, serta transformasi industri telah mengubah cara manusia berpikir, bekerja, belajar, dan berinteraksi. Perubahan tersebut menuntut setiap individu untuk terus memperbarui kompetensinya agar mampu beradaptasi dengan kebutuhan dunia kerja yang semakin dinamis.

Perubahan tersebut menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki seseorang tidak lagi bersifat permanen. Pengetahuan dan keterampilan dapat dengan cepat menjadi usang seiring berkembangnya teknologi dan kebutuhan industri. Oleh karena itu, kemampuan untuk terus memperbarui kompetensi (*lifelong learning*) merupakan salah satu prasyarat utama menghadapi dinamika dunia kerja abad ke-21. Sejalan dengan hal tersebut, Alvin Toffler menyatakan bahwa *"the illiterate of the twenty-first century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn, and relearn."* Pernyataan tersebut menegaskan bahwa keberhasilan individu pada era modern sangat ditentukan oleh kemampuannya untuk terus belajar, melepaskan pengetahuan yang tidak lagi relevan, dan mempelajari kompetensi baru sesuai tuntutan zaman. Terlebih lagi, era globalisasi di Abad 21 saat ini juga dikenal dengan istilah Industri 4.0 juga menghantarkan SDM kita kepada persaingan yang lebih global dan tuntutan untuk memiliki kompetensi abad 21 dimana seseorang diharapkan mampu berpikir kritis dan pemecahan masalah, berpikir kreatif dan mempunyai inovasi, memiliki kemamuan komunikasi, dan dapat kolaborasi serta literasi informasi dan media (Trilling & Fadel, 2009). Kompetensi Abad 21 lebih lanjut dijelaskan oleh Tjalla, dkk. (2022:132) "terintegrasi dalam Kecakapan Pengetahuan, Keterampilan dan sikap serta penguasaan TIK yang

dapat dikembangkan melalui Kecakapan Berpikir Kritis dan Pemecahan Masalah (*Critical Thinking and Problem-Solving Skills*), Kecakapan Berkomunikasi (*Communication Skills*), Kecakapan Kreatifitas dan Inovasi (*Creativity and Innovation*), dan Kecakapan Kolaborasi (*Collaboration*)”. *Partnership for 21st Century Learning* juga menguatkan hal ini dengan menyatakan bahwa keterampilan berpikir kritis dan kemampuan pemecahan masalah, keterampilan komunikasi, keterampilan berkreaitivitas dan berinovasi, serta kolaborasi merupakan kemampuan abad 21 yang perlu dikembangkan (Ardilah, 2020). Dalam konteks tersebut, hadir pula konsep *Society 5.0* dengan paradigma yang menempatkan manusia sebagai pusat inovasi melalui pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan kualitas kehidupan. Yuningsih (2019) juga menambahkan bahwa agar dapat hidup dengan layak di usia produktif di lingkungan masyarakat dunia, pengembangan kompetensi Abad ke-21 tersebut harus dimulai sejak dini melalui pendidikan.

Perubahan global, perkembangan teknologi, dan transformasi industri telah menciptakan dinamika baru dalam dunia kerja yang menuntut perubahan pada sistem pendidikan, khususnya pendidikan vokasi. Di Indonesia, peran pendidikan vokasi menjadi semakin strategis dalam mendukung pembangunan ekonomi nasional dan penyediaan tenaga kerja terampil. Oleh karena itu, pendidikan vokasi dituntut untuk terus beradaptasi dengan perkembangan kebutuhan kompetensi di dunia usaha dan dunia industri (DUDI) agar lulusannya tetap relevan, kompetitif, dan siap menghadapi tantangan masa depan. Hal ini dilakukan untuk menghasilkan manusia unggul yang memiliki produktivitas kerja sehingga dapat bersaing di dunia bisnis, ekonomi politik dan budaya yang berubah dengan cepat (Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, 2019). Sedemikian penting nya hal ini, terbitlah Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2013, yang kemudian dikinikan dengan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020, mengatur semua aspek ketenagakerjaan di Indonesia. Di dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2013 Pasal 1 dijelaskan definisi tenaga kerja tenaga yaitu “setiap orang yang mampu melaksanakan pekerjaan baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat”. Dengan demikian, tenaga kerja

dapat ditujukan kepada siapa saja yang mampu bekerja. Oleh karena itu, Biro Pusat Statistik (BPS) memberikan pembatasan bahwa penduduk usia kerja adalah mereka yang berumur 15 tahun atau lebih. Dengan demikian, penduduk berusia 15 tahun atau lebih yang saat ini tidak bekerja dan masih mencari pekerjaan; sedang merintis usaha baru; belum mulai bekerja atau berusaha walaupun status nya sudah diterima kerja; maupun mereka yang merasa tidak mungkin mendapat pekerjaan atau putus harapan adalah mereka yang termasuk dalam definisi Pengangguran.

Namun demikian, data Badan Pusat Statistik (BPS) secara konsisten menunjukkan bahwa lulusan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) masih memiliki tingkat pengangguran terbuka yang relatif lebih tinggi dibandingkan lulusan jenjang pendidikan lainnya. Pada saat Penelitian ini dimulai, Peneliti merujuk pada data yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik (BPS) pada bulan Agustus tahun 2022, Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) mencapai 5,86% atau kira-kira sejumlah 8,42 juta orang, walaupun turun sebesar 0,63% dibandingkan dengan Agustus 2021. Merujuk pada usia, generasi milenial, yang seharusnya masih sangat produktif, adalah mayoritas orang yang belum bekerja atau tidak bekerja, disusul dengan tenaga kerja usia 20–24 tahun yang berada di urutan kedua terbesar. Mengacu pada lokasi, pengangguran di perkotaan masih tinggi, mencapai 8,3 persen, hampir dua kali lipat dibandingkan dengan 4,2% di perdesaan (dataindonesia.id, 24 September 2022). Data selengkapnya dapat dilihat pada table berikut ini:

Gambar 1 Tingkat pengangguran terbuka berdasarkan usia



Sumber: Datanesia. (2022. 24 September). Kesenjangan Dunia Kerja dengan Pendidikan diakses pada 4 Juli 2025, diakses dari

<https://www.tempo.co/ekonomi/rincian-pengangguran-tertinggi-berdasarkan-jenjang-pendidikan--1593514>

Berdasarkan tingkat pendidikan, Dwini Handayani, Peneliti di Lembaga Demografi Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Indonesia, menjabarkan bahwa data olahan dari Survei Angkatan Kerja Nasional (Sakernas) 2022 menyatakan bahwa penganggur vokasi di Indonesia cukup besar, dimana pengangguran terbuka dari lulusan vokasi pada tahun 2022 sejumlah 1,8 juta orang atau sekitar 22% dari total penganggur dimana jumlah lulusan SMK terbanyak jika dibandingkan lulusan lain seperti dari lulusan diploma dari (D-1 sampai D-3). Ratna Indrayanti, Peneliti dari Lembaga yang sama, juga menyatakan bahwa sebagian besar penganggur lulusan SMK tersebut merupakan lulusan dari bidang keahlian teknologi dan rekayasa serta bisnis manajemen, dan jumlah yang terkecil berlatar belakang bidang keahlian energi dan pertambangan serta seni dan industri kreatif. Meskipun fokus utama pendidikan vokasi adalah untuk mengurangi beban pengangguran tetapi lulusan SMK menyumbang porsi yang mencapai 11,1% dari total pengangguran terbuka pada bulan Februari tahun 2022.

Data terkini yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2026 adalah sebagai berikut:

Tabel 1 Tingkat pengangguran terbuka berdasarkan tingkat pendidikan

Tingkat Pendidikan 2	Tingkat Pengangguran Terbuka Berdasarkan Tingkat Pendidikan	
	2025	
Tidak/Belum Pernah Sekolah/Belum Tamat & Tamat SD		2,30
SMP		3,80
SMA umum		6,88
SMA Kejuruan		8,63
Diploma I/II/III		4,31
Universitas		5,39

Sumber: BPS (2026. 30 Januari). Tingkat Pengangguran Terbuka Berdasarkan Tingkat Pendidikan, 2025, diakses pada 8 Juli 2026, diakses dari <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/MTE3OSMy/tingkat-pengangguran-terbuka-berdasarkan-tingkat-pendidikan.html>

Berdasarkan distribusi tersebut, TPT lulusan sekolah menengah kejuruan menjadi yang paling tinggi, yaitu mencapai 8,63 persen. Sementara TPT yang paling rendah adalah tamatan sekolah dasar (SD) ke bawah, yaitu 2,30 persen.

Untuk melihat data tren historis untuk periode 2021 hingga 2025, berikut ini rincian angka yang diolah dari Berita Resmi Statistik (BRS) Ketenagakerjaan

Badan Pusat Statistik:

Tabel 2 Tren TPT (%) menurut tingkat pendidikan
(Agustus 2021–Agustus 2025)

Tingkat Pendidikan	2021 (%)	2022 (%)	2023 (%)	2024 (%)	2025 (%)
SMK	11,13	9,42	9,31	9,01	8,63
SMA Umum	9,09	8,57	8,15	7,05	6,88
Diploma (D1/D2/D3)	5,87	4,59	4,97	4,57	4,31
Universitas (S1 ke Atas)	5,98	4,80	5,18	5,25	5,39
SMP	6,45	5,95	4,78	4,11	3,80
SD ke Bawah	3,61	3,59	2,56	2,32	2,30
Total TPT Nasional	6,49	5,86	5,32	4,91	4,85

Sumber: BPS, Tingkat Pengangguran Terbuka Berdasarkan Tingkat Pendidikan, diakses pada 8 Juli 2026, diakses dari <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/MTE3OSMy/tingkat-pengangguran-terbuka-berdasarkan-tingkat-pendidikan.html>

Analisa kunci dari tren pendidikan (2021-2025) menempatkan lulusan SMK/Vokasi sebagai peringkat teratas pengangguran meskipun lulusan SMK sukses menekan pengangguran dari dua digit di angka 11,13% (2021) ke 8,63% (2025). Namun, pola urutan tertinggi SMK sebagai penyumbang angka TPT tidak berubah dan kelompok ini mendominasi struktur pengangguran nasional. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa masih terdapat kesenjangan kompetensi (*skills mismatch*) antara lulusan yang dihasilkan oleh sekolah dengan kebutuhan dunia kerja.

Kesenjangan antara harapan terserap di dunia kerja dan fakta tingginya tingkat pengangguran terbuka yang didominasi oleh lulusan SMK perlu dikaji mendalam sehingga dapat diberikan alternatif solusi yang harus dilakukan oleh pranata pendidikan, mengingat selama bertahun-tahun, SMK dianggap sebagai sekolah siap kerja. Bahkan berdasarkan data dari Indikator Politik Indonesia menunjukkan bahwa orang tua Indonesia lebih memilih menyekolahkan anaknya di SMK daripada sekolah umum lainnya (Kompas TV: Februari 2023). Artinya, pendidikan tinggi tidak lagi menjadi prioritas Utama (dataindonesia.id: Juni 2022). Dalam publikasi Jurnal Ekonomi dan

Pembangunan, Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI), menemukan adanya kesenjangan atau *mismatch* ini senantiasa berkembang. Terdapat dua kategori *Mismatch* yaitu *horizontal mismatch* dan *vertical mismatch*. *Vertical mismatch* (salah tingkat) menandakan latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan kualifikasi pekerjaan misalnya seorang sarjana menjadi kasir. Sedangkan *horizontal mismatch* (salah bidang) artinya latar belakang pendidikan tidak sesuai dengan kualifikasi pekerjaan. *Horizontal mismatch* ini mencapai 68,4%. Hal ini menandakan besarnya lulusan bekerja di luar kompetensi atau pendidikan yang ditempuh sebelumnya (dataindonesia.id: 24 September 2022).

Perhatian terhadap hal ini juga diberikan oleh Pemerintah sebagai solusi untuk mengembalikan fungsi sekolah kejuruan/vokasi sebagai lembaga pendidikan yang menciptakan manusia unggul dan berdaya saing di dunia kerja yang dalam Undang-Undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dikenal istilah pendidikan kejuruan dan pendidikan vokasi:

“Pendidikan kejuruan adalah pendidikan formal yang diselenggarakan pada jenjang pendidikan tingkat menengah atau yang akrab disebut dengan SMK sedangkan pendidikan vokasi merupakan jalur pendidikan formal pada jenjang pendidikan tinggi seperti Politeknik, Sekolah Vokasi, Akademi dan sejenisnya.”

Salah satu bentuk perhatiannya adalah dengan menerbitkan Perpres No. 68 Tahun 2022 dimana dalam Pasal 1, Pendidikan Vokasi ditujukan baik untuk pendidikan menengah dan pendidikan tinggi. Perpres ini sekaligus merupakan perpanjangan dari Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2016 tentang Revitalisasi SMK seperti yang disampaikan oleh mantan Presiden Joko Widodo pada acara sambutan peluncuran Perpres No. 68 Tahun 2022 diantaranya untuk menjadikan kurikulum SMK lebih selaras dengan kebutuhan pengguna lulusan (*link and match*). Oleh karena itu, kerjasama dengan Kementerian/Lembaga, Pemerintah Daerah, dan dunia usaha/industri perlu ditingkatkan. Selain itu, Muhammad Iqbal Abbas (dataindonesia.id: 24 September 2022), seorang perencana ahli di Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, menyoroti adanya peta okupansi nasional dalam menciptakan *link and match* menjadi

penting dimana kebutuhan dunia industri di lapangan didefinisikan dan diintegrasikan dalam kerangka kualifikasi kebutuhan tenaga kerja yang digunakan sebagai panduan dalam mengembangkan kurikulum dan menentukan profil lulusan pendidikan dan pelatihan. Peta ini tentunya akan memberikan manfaat bagi para pemangku kepentingan di antaranya siswa, peserta pelatihan, lembaga pendidikan, organisasi sertifikasi, dan industri. Selain itu, peta ini berguna dalam pengembangan skema sertifikasi secara nasional yang diselenggarakan oleh Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Produk hukum tersebut menjadi payung dalam revitalisasi dan seluruh satuan pendidikan vokasi, baik yang formal maupun nonformal. Dengan Perpres ini diharapkan dapat mentransformasi dunia pendidikan vokasi dan mengakselerasi penguatan kolaborasi pemerintah, lembaga pendidikan/pelatihan vokasi, dan dunia usaha dan dunia industri (DUDI) seperti diungkapkan Nadiem Anwar Makarim pada saat Perpres Nomor 68 Tahun 2022 diluncurkan. (Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi: 28 Februari 2023).

Revitalisasi SMK merupakan proses transformasi pendidikan vokasi untuk menata kembali lembaga pendidikan untuk menghasilkan sebuah program yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat atau industri pengguna produk lembaga tersebut. Secara harfiah seperti tertera dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, “Revitalisasi adalah proses perbuatan menghidupkan kembali atau menggiatkan kembali” tetapi secara makna, lebih dari sekedar mengaktifkan atau mengadakan kembali. Revitalisasi merupakan proses penyempurnaan untuk menyesuaikan dengan keadaan. Proses Revitalisasi SMK yang dijelaskan lebih lanjut dalam Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2016 juga mengamanatkan kepada Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan agar jumlah dan kompetensi Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMK perlu ditingkatkan. Hal ini dikarenakan Guru SMK dihadapkan pada tantangan untuk menghasilkan lulusan yang dengan keterampilannya mampu bersaing di dunia kerja.

Mengingat guru tetap menjadi faktor yang paling menentukan keberhasilan proses pembelajaran. Terlebih lagi Guru produktif memiliki tanggung jawab yang lebih kompleks dibandingkan guru mata pelajaran umum

karena mereka tidak hanya mengajarkan teori, tetapi juga keterampilan praktis yang harus sesuai dengan standar industri. Dalam menghadapi perubahan teknologi yang sangat cepat, guru produktif dituntut untuk terus meningkatkan (upskilling) dan memperbarui kompetensi (reskilling) agar mampu menghasilkan lulusan yang kompeten dan relevan dengan kebutuhan DUDI. Dalam konteks ini, guru tidak lagi cukup hanya menguasai pengetahuan yang telah dimiliki, tetapi juga harus mengembangkan kemampuan *learn*, *unlearn*, dan *relearn*. Konsep ini sejalan dengan pemikiran Alvin Toffler dalam *Future Shock*, yang jabarkan sebelumnya. Oleh karena itu, guru SMK perlu memiliki kemampuan adaptif untuk terus memperbarui kompetensinya agar mampu menjawab perkembangan teknologi dan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri (DUDI) yang terus berubah. Peningkatan kapasitas tenaga pendidik menjadi agenda krusial pemerintah demi mendongkrak kualitas pembelajaran. Sejalan dengan ruang lingkup keempat Perpres Nomor 68 Tahun 2022, fokus pengembangan diarahkan pada program pelatihan keterampilan berbasis kompetensi, orientasi pada pekerjaan masa depan (*future jobs*), serta implementasi skema *skilling*, *reskilling*, dan *upskilling*. Salah satu program yang menjadi prioritas adalah pelatihan Upskilling dan Reskilling, yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi teknis maupun pedagogis guru sehingga mampu menyesuaikan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan dunia industri. Dalam praktiknya, program Upskilling dan Reskilling tidak dilaksanakan sebagai dua program yang terpisah, tetapi merupakan satu rangkaian pengembangan kompetensi yang meliputi pelatihan berbasis industri, praktik kerja lapangan atau magang industri, pembelajaran berbasis proyek, pembekalan teknologi terkini, serta uji kompetensi atau sertifikasi. Melalui program tersebut, pemerintah berharap guru produktif mampu mentransformasikan pengalaman belajar yang diperoleh ke dalam proses pembelajaran di sekolah sehingga kualitas lulusan SMK dapat terus meningkat. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi guru tidak lagi dipandang sebagai kegiatan pengembangan profesional semata, melainkan sebagai investasi strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan vokasi dan daya saing lulusan.

Peningkatan kompetensi tentunya mempunyai efek domino atau efek salju

pada peningkatan kinerja. Apabila kompetensi guru meningkat maka diharapkan kinerja guru dalam pembelajaran juga meningkat (Zaim et.al (2013:70). Pada akhirnya membuahkan pendidikan yang bermutu dan mampu menciptakan dan mendorong peserta didik menjadi generasi yang dicita-citakan. Lebih lanjut, Zaim et.al (2013:70) menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat dinilai dari kompetensi individu. Hal ini karena kompetensi dapat mengidentifikasikan faktor-faktor perilaku terkait kinerja dalam pekerjaan dan melihat bagaimana pekerjaan dilakukan. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa *individual competencies* berpengaruh signifikan terhadap *individual performance*. Variabel-variabel tersebut berpengaruh secara positif dimana peningkatan *individual competencies* berdampak pada peningkatan *individual performance* juga, begitu pula sebaliknya. Guru, sebagai bintang penuntun, adalah salah satu pranata Pendidikan yang berperan vital mengantarkan peserta menjadi manusia siap kerja. Peranan guru dalam proses belajar mengajar ini dijabarkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dinyatakan bahwa:

“Guru dan dosen mempunyai fungsi, peran, dan kedudukan yang sangat strategis dalam pembangunan nasional dalam bidang pendidikan, sehingga perlu dikembangkan sebagai profesi yang bermartabat.”

Hal ini mengindikasikan posisi yang strategis dalam menentukan tingkat keberhasilan penyelenggaraan Pendidikan yang bermutu. Hal ini juga sejalan dengan pendapat Ginting & Purba (2019) yang menyatakan bahwa komponen yang paling berpengaruh terhadap terciptanya proses dan hasil pendidikan yang berkualitas adalah guru. Juwaini et al. (2021) juga menguatkan bahwa guru adalah aset penting dan berharga bagi sekolah. Jika guru dikelola dengan baik maka kinerja guru akan baik. Kualitas kinerja guru akan menentukan kualitas lulusan karena guru terlibat langsung dengan siswa dalam proses belajar mengajar (Nasution, 2017).

Namun, manifestasi regulasi tersebut di lapangan menghadapi tantangan tersendiri pada level eksekusi individu. Meskipun pemerintah telah menginvestasikan sumber daya yang besar dalam berbagai program pelatihan

guru tersebut, peningkatan kompetensi yang diperoleh belum tentu secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja guru yang linier. Laporan evaluasi dampak dari World Bank (2020) menunjukkan bahwa investasi masif pada diklat jangka pendek sering kali mengalami hambatan transfer teknologi saat ditransformasikan ke dalam praktik nyata di ruang kelas. Dalam praktiknya, guru vokasi yang mengikuti program pelatihan kurikulum industri yang sama tetap menunjukkan tingkat perubahan kinerja yang berbeda. Sebagian guru mampu menerapkan pengetahuan teknis baru secara efektif dalam pembelajaran praktikum, sementara sebagian lainnya mengalami kesulitan dalam mengimplementasikan hasil pelatihan ke dalam praktik mengajar sehari-hari.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan dari ruang lingkup keempat Perpres Nomor 68 Tahun 2022 tidak hanya ditentukan oleh kualitas rancangan pelatihan itu sendiri, tetapi juga oleh kemampuan guru dalam menginternalisasi, mengadaptasi, dan menerapkan pengetahuan baru yang diperoleh. Merujuk pada Model Transfer Pelatihan yang dikembangkan oleh Baldwin dan Ford (1988), variasi efektivitas ini sangat dipengaruhi oleh karakteristik personal peserta, termasuk motivasi intrinsik dan daya adaptasi teknologi individu di lingkungan sekolah. Dengan kata lain, skema *upskilling* dan *reskilling* yang diamanatkan oleh undang-undang merupakan titik awal dari proses pembelajaran profesional, bukan tujuan akhirnya. Menurut Guskey (2002), perubahan perilaku kerja nyata guru baru benar-benar terbentuk ketika mereka berhasil melewati fase transisi pasca-pelatihan dan secara mandiri konsisten mengonstruksi pengalaman industri baru tersebut ke dalam ekosistem belajar mengajar sehari-hari.

Kompleksitas implementasi ini terjadi karena sebagian besar pengetahuan yang diperoleh guru melalui pelatihan, terutama magang industri, bersifat praktis, kontekstual, dan berasal dari pengalaman langsung. Pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan-pelatihan yang diikuti oleh para guru SMK merupakan aset *intangible* yang penting untuk organisasi atau lembaga. Pengetahuan merupakan kebiasaan, keterampilan, pemahaman tentang sesuatu atau berdasarkan pengalaman, keahlian seseorang diperoleh dari proses belajar atau bawaan (Vina Shabrina et.al., 2015). Nonaka dan Takeuchi (1995)

menambahkan bahwa pengetahuan adalah informasi kolektif dalam pengalaman, konteks, refleksi, intuisi, interpretasi, dan kreativitas. Aulawi et al. (2009: 175) menyatakan lebih lanjut bahwa pengetahuan telah menjadi aset kunci bagi organisasi untuk dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini juga diperkuat oleh Asbari dan Novitasari (2020) yang menyatakan “Aset produktif dan berkelanjutan di masa depan adalah aset *intangible* dalam bentuk pengetahuan yang melekat pada guru”. Pengetahuan ini dikategorikan kepada *explicit* dan *tacit*. Jika *explicit knowledge* sebagai salah satu jenis pengetahuan yang mudah didokumentasikan dan dibentuk (Choi & Lee, 2003; Sousa & Rocha, 2019; Wokcik et al., 2019) biasanya berupa pengetahuan yang melekat pada sekolah (Afsar, Masood & Umrani, 2019), dapat dibuat, ditulis dan ditransfer di antara unit kegiatan sekolah (Lombardi, 2019), maka menurut pandangan Robbins (2006) *Tacit Knowledge* diartikan sebagai pengetahuan personal yang tidak mudah untuk dijelaskan ke orang lain karena sulit untuk diformulasikan. Di dalam teori manajemen pengetahuan, *Tacit Knowledge* atau pengetahuan intuitif yang melekat pada diri individu, sulit didokumentasikan secara formal, namun sangat bernilai dalam meningkatkan kompetensi profesional seseorang (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Pengetahuan itu sendiri memegang peranan yang sangat penting di abad 21 sehingga abad ini dikenal dengan nama abad pengetahuan dimana informasi dan teknologi menyebar secara luas dengan cepat (Daryanto & Karim, 2017:2). Kalau di era teknologi industri, ada istilah “siapa yang menguasai energi akan menguasai dunia”, maka mengutip ungkapan dari futurolog terkenal, Alvin Toffler dalam bukunya *The Third Wave* (1980) kita juga mengenal jargon “siapa yang menguasai informasi akan menguasai dunia”. Hal ini tentunya berlaku juga untuk dunia pendidikan yang senantiasa berhubungan dengan informasi dalam bentuk pengetahuan.

Oleh karena itu, agar keahlian praktis yang didapat dari DUDI memberikan manfaat yang lebih luas bagi institusi sekolah, *Tacit Knowledge* harus dikelola dengan benar melalui manajemen pengetahuan. Proses ini memfasilitasi aktivitas berbagi pengalaman, praktik terbaik (*best practices*), solusi terhadap hambatan instruksional, serta refleksi profesional antar-rekan

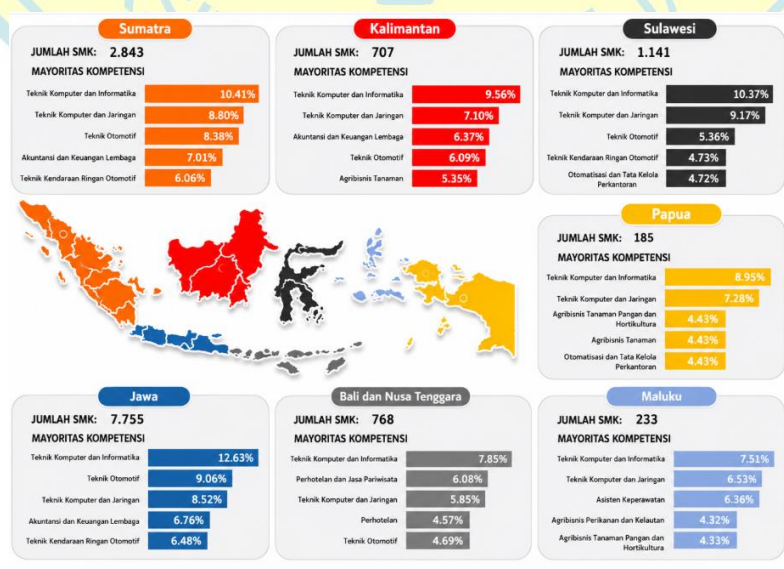
sejawat (Polanyi, 1966). Melalui diskusi, kolaborasi formal di forum seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), dan interaksi profesional berkelanjutan, pengetahuan yang sebelumnya dimiliki secara individual dapat dikonversi menjadi *explicit knowledge* yang menjadi sumber pembelajaran bersama. Struktur interaksi ini berkontribusi langsung terhadap pemerataan kualitas pembelajaran di sekolah (Sallis & Jones, 2013). Salleh (2014) menyatakan bahwa integrasi *learning organization* dan *Tacit Knowledge* yang dikelola dengan baik meningkatkan keterampilan/keahlian, minat belajar individu akan keterampilan baru, inovasi, perbaikan proses, penelitian dan produk paten. Huie, et.al. (2020) mengkonfirmasi bahwa literatur yang ada secara konsisten menunjukkan bahwa perilaku berbagi pengetahuan *tacit* memegang peranan penting dalam kinerja kerja dengan cara meningkatkan distribusi pengetahuan untuk produktifitas yang lebih baik. Dengan demikian, keberhasilan tujuan besar Perpres Nomor 68 Tahun 2022 tidak hanya bergantung pada proses transfer pengetahuan searah selama pelatihan berlangsung, tetapi juga pada sejauh mana keahlian praktis tersebut terus dibagikan, dikembangkan, dan dilembagakan dalam lingkungan kerja setelah pelatihan selesai.

Berbagai penelitian empiris terdahulu sebenarnya telah membuktikan secara konsisten bahwa program pelatihan berpengaruh signifikan terhadap eskalasi kompetensi maupun kinerja guru (misal, Noe et al., 2014). Di sisi lain, literatur mengenai manajemen organisasi juga menegaskan bahwa aktivitas *knowledge sharing* berkontribusi besar terhadap penguatan pembelajaran organisasi, stimulasi inovasi, dan optimalisasi kinerja individu (Wang & Noe, 2010). Namun demikian, mayoritas studi terdahulu cenderung mengkaji kedua variabel tersebut secara terpisah, atau menempatkan lokus penelitiannya pada sektor korporasi komersial dan institusi pendidikan tinggi. Hingga saat ini, masih terdapat keterbatasan riset yang mengintegrasikan pelatihan *upskilling* dan *reskilling* sebagai satu konstruk utuh pengembangan profesional guru dengan *Tacit Knowledge Sharing* dalam menjelaskan variasi kinerja guru produktif, khususnya di lingkungan pendidikan vokasi. Padahal, dalam konteks Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), karakteristik pembelajaran instruksional

yang sangat lekat dengan praktik industri menuntut proses berbagi pengalaman empiris sebagai faktor determinan yang memengaruhi keberhasilan implementasi hasil pelatihan. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi *research gap* tersebut dengan mengeksplorasi model integratif dinamika pelatihan dan transfer pengetahuan pada ekosistem vokasi.

Sebagai representasi nyata dari dinamika ekosistem vokasi tersebut, wilayah Jakarta Barat memiliki sejumlah SMK Negeri dengan berbagai program keahlian strategis yang berperan aktif dalam menyiapkan tenaga kerja terampil di berbagai sektor industri DKI Jakarta. Berdasarkan data Statistika KEMENDIKDASMEN dikutip dari Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi Tahun 2020 – 2024 (Edisi Revisi) tanggal 20 Juni 2025, tinggi nya jumlah penduduk dan pertumbuhan lapangan pekerjaan di Pulau Jawa dan Sumatera dan juga populasi demografinya mendorong tinggi nya proporsi SMK di kedua pulau tersebut. Pada dasarnya terdapat 146 kompetensi pada SMK di Indonesia dan sekitar 60% dari proporsi kompetensi hanya diisi oleh 10 kompetensi utama diantaranya: Teknik Komputer dan Informatika, Teknik Komputer dan Jaringan, Teknik Otomotif, Akuntansi dan Keuangan Lembaga, Teknik Kendaraan Ringan (otomotif), Otomatisasi dan Tata Kelola Perkantoran, Teknik dan Bisnis Sepeda Motor, Multimedia, Bisnis Daring, dan Pemasaran, dan Rekayasa Perangkat Lunak.

Gambar 2 Persebaran dan proporsi SMK setiap gugus pulau



Sumber: KEMENDIKDASMEN - Direktorat Sekolah Menengah Kejuruan. (2026). Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi diakses pada 9 Juli 2026, <https://smk.kemendikdasmen.go.id/p/rencana-strategis>; <https://smk.kemendikdasmen.go.id/document/26020527-6ca4-4520-8a4e-f0cb2e37fdcc/view>

Konsentrasi kompetensi utama yang padat ini membawa konsekuensi langsung pada beban kerja tenaga pendidik di lapangan. Hal data sekunder dari BPS Provinsi DKI Jakarta tentang Jumlah Sekolah, Guru, dan Murid SMK di DKI Jakarta terakhir tahun 2022.

Tabel 3 Jumlah sekolah, guru, dan murid SMK di DKI Jakarta

Jumlah Sekolah, Guru, dan Murid Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Menurut Kabupaten/Kota di Provinsi DKI Jakarta									
Kab/Kota	Sekolah (Negeri)	Sekolah (Swasta)	Sekolah (Jumlah)	Guru (Negeri)	Guru (Swasta)	Guru (Jumlah)	Murid (Negeri)	Murid (Swasta)	Murid (Jumlah)
	2022	2022	2022	2022	2022	2022	2022	2022	2022
Kep Seribu	1	-	1	46	-	46	363	-	363
Jakarta Selatan	18	107	125	809	2.052	2.861	13.352	29.854	43.206
Jakarta Timur	21	172	193	886	2.792	3.678	16.117	42.401	58.518
Jakarta Pusat	14	43	57	658	771	1.429	11.168	11.844	23.012
Jakarta Barat	11	109	120	466	1.789	2.255	7.966	35.481	43.447
Jakarta Utara	8	68	76	431	1.101	1.532	7.802	19.626	27.428
DKI Jakarta	73	499	572	3.296	8.505	11.801	56.768	139.206	195.974

Sumber: Badan Pusat Statistik DKI Jakarta. (2023, 18 Oktober). Jumlah Sekolah, Guru, dan Murid Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Menurut Kabupaten/Kota di Provinsi DKI Jakarta 2020-2022, diakses pada 23 Oktober 2023, diakses dari <https://jakarta.bps.go.id/indicator/28/737/1/jumlah-sekolah-guru-dan-murid-sekolah-menengah-kejuruan-smk-di-bawah-kementerian-pendidikan-dan-kebudayaan-menurut-kabupaten-kota-di-provinsi-dki-jakarta.html>

Berdasarkan data di atas, kita dapat melihat perhitungan rasio murid terhadap guru (*student-teacher ratio*) dilakukan dengan membagi agregat jumlah peserta didik dengan total tenaga pendidik sebagai berikut:

Tabel 4 Analisis perbandingan rasio guru dan murid SMK di Provinsi DKI Jakarta Tahun 2022

Wilayah Administrasi	Kategori	Jumlah Sekolah	Jumlah Guru	Jumlah Murid	Perhitungan Rasio	Keterangan Rasio
Jakarta Barat	Negeri	11	466	7.966	17,09	17 Siswa/Guru
	Swasta	109	1.789	35.481	19,83	20 Siswa/Guru
	Total	120	2.255	43.447	19,27	19 Siswa/Guru

Wilayah Administrasi	Kategori	Jumlah Sekolah	Jumlah Guru	Jumlah Murid	Perhitungan Rasio	Keterangan Rasio
Jakarta Timur	Negeri	21	886	16.117	18,19	18 Siswa/Guru
	Swasta	172	2.792	42.401	15,19	15 Siswa/Guru
	Total	193	3.678	58.518	15,91	16 Siswa/Guru
Jakarta Utara	Negeri	8	431	7.802	18,10	18 Siswa/Guru
	Swasta	68	1.101	19.626	17,83	18 Siswa/Guru
	Total	76	1.532	27.428	17,90	18 Siswa/Guru
Jakarta Pusat	Negeri	14	658	11.168	16,97	17 Siswa/Guru
	Swasta	43	771	11.844	15,36	15 Siswa/Guru
	Total	57	1.429	23.012	16,10	16 Siswa/Guru
Jakarta Selatan	Negeri	18	809	13.352	16,50	17 Siswa/Guru
	Swasta	107	2.052	29.854	14,55	15 Siswa/Guru
	Total	125	2.861	43.206	15,10	15 Siswa/Guru
Kep. Seribu	Negeri	1	46	363	7,89	8 Siswa/Guru
	Swasta	0	0	0	0,00	-
	Total	1	46	363	7,89	8 Siswa/Guru
TOTAL DKI	Negeri	73	3.296	56.768	17,22	17 Siswa/Guru
	Swasta	499	8.505	139.206	16,37	16 Siswa/Guru
	Total	572	11.801	195.974	16,61	17 Siswa/Guru

Sumber: Data Primer Diolah Berdasarkan Rilis Badan Pusat Statistik Provinsi DKI Jakarta, 2023.

Melalui formulasi tersebut, ditemukan bahwa rasio total kedekatan kelas SMK di Jakarta Barat berada pada angka 19,27. Angka ini merepresentasikan beban kerja riil di mana secara rata-rata, satu orang guru SMK di Jakarta Barat memikul tanggung jawab mengajar dan mengawasi ruang praktikum untuk 19 hingga 20 orang siswa sekaligus.

Kondisi kelas yang padat akibat rasio tinggi ini berpotensi mereduksi efektivitas guru dalam membimbing siswa saat mengoperasikan modul keahlian di laboratorium maupun bengkel sekolah. Oleh karena itu, wilayah Jakarta Barat menjadi lokus penelitian yang sangat relevan dan mendesak untuk dikaji; guna melihat bagaimana hasil program Upskilling/Reskilling guru produktif dapat diimplementasikan secara optimal melalui penguatan manajemen kelas dan efisiensi transfer ilmu (*Tacit Knowledge Sharing*) di tengah tingginya kapasitas rasio

Meskipun demikian, belum banyak penelitian yang secara khusus mengkaji bagaimana pelatihan tersebut berkontribusi terhadap kinerja guru produktif di SMK Negeri Jakarta Barat, serta bagaimana peran proses *Tacit Knowledge Sharing* dalam mendukung implementasi hasil pelatihan. Kondisi ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk memperoleh bukti empiris yang dapat menjadi dasar dalam mengevaluasi efektivitas program pengembangan

kompetensi guru.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh Pelatihan Upskilling dan Reskilling serta *Tacit Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Guru Produktif pada SMK Negeri di Jakarta Barat. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoretis maupun praktis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan manajemen pengetahuan di bidang pendidikan vokasi. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi pemerintah, sekolah, dan pemangku kepentingan lainnya dalam merancang program pengembangan profesional guru yang tidak hanya berorientasi pada pelatihan, tetapi juga mendorong terciptanya budaya berbagi pengetahuan sebagai bagian dari peningkatan kualitas pendidikan vokasi.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan paparan latar belakang penelitian, terdapat beberapa permasalahan yang menjadi dasar penelitian mengenai pengaruh pelatihan Pelatihan Upskilling dan Reskilling serta *Tacit Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Guru Produktif, antara lain:

1. Kebutuhan dunia kerja terus berkembang sesuai dengan kebutuhan industri dan tuntutan kemajuan teknologi dan informasi. Fenomena ini mempengaruhi perubahan pengetahuan dan keterampilan yang seharusnya didapat di sekolah sehingga lulusan mampu bersaing dan terserap di dunia kerja.
2. Perubahan yang dinamis ini perlu disikapi secara cepat oleh lembaga pendidikan karena secara luas akan berpengaruh pada kurikulum sekolah kejuruan dan secara khusus akan berimbas kepada bahan pengajaran dan kemampuan yang harus dimiliki oleh guru sebagai pelaksana kurikulum tersebut.
3. Kesenjangan antara kompetensi teknis di dapat di sekolah dan rencana strategis untuk revitalasi SMK dengan tujuan “*closing the loop*” atau mengisi *gap* menuntut guru untuk meningkatkan kompetensi yang sudah ada (*upskilling*) dan bahkan mendapatkan keterampilan baru untuk

memenuhi kebutuhan baru di dunia kerja (*reskilling*).

4. Kompetensi guru kejuruan yang belum sesuai kebutuhan baik secara internal dalam pendidikan vokasi maupun untuk kebutuhan industri berakibat pada rendahnya kinerja guru.
5. Peningkatan kinerja guru terkadang menghadapi kendala karena kurangnya keterampilan dalam menggunakan teknologi sementara para lulusan diharapkan memiliki literasi digital. Pada era Revolusi Industri 4.0 saat ini, kegiatan pembelajaran diharapkan mengacu pada pemantapan kompetensi siswa dalam berpikir kritis, mampu berdaya saing dan meningkatkan keterampilan literasi dasar (literasi membaca dan menulis, literasi numerasi, literasi sains, literasi finansial, dan literasi budaya & kewarganegaraan) dan literasi digital. Dan tentunya tantangan terbesar bagi guru adalah literasi digital.
6. Pemerintah sudah memberikan upaya maksimal untuk mewujudkan pendidikan yang relevan dan berkualitas, diantaranya dengan program *upskilling* dan *reskilling* untuk guru SMK sejak tahun 2020. Walaupun demikian hal ini belum berpengaruh kepada lulusan SMK yang masih belum terserap di dunia kerja. Hal ini dapat diasumsikan bahwa pelatihan tersebut belum dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja guru dalam menghasilkan lulusan yang dapat menjawab kebutuhan dunia usaha dan dunia industri.
7. Salah satu kompetensi abad 21 adalah kolaborasi yang memungkinkan terjadinya proses kerjasama dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), baik *tacit* dan *explicit*, sehingga dapat saling mengisi, memperbarui, dan menciptakan pengetahuan baru. Pengetahuan yang dikelola dengan benar mulai dari proses pendataan, penyimpanan, sampai akhirnya diseminasi pengetahuan dapat membawa kebermanfaatan yang lebih besar untuk meningkatkan kinerja. Pelatihan *upskilling* dan *reskilling* guru SMK sepertinya belum menerapkan manajemen pengetahuan melalui *knowledge sharing* dengan berkolaborasi dengan rekan sejawat antar sekolah sebagai persiapan membagikan pengetahuannya kepada peserta didik secara maksimal. Idealnya, dalam

proses belajar mengajar, guru juga memiliki keterampilan keterampilan di abad 21 sebelum menyiapkan diri membelajarkan peserta didiknya mencapai kompetensi kecakapan abad ke-21.

8. Pelatihan *upskilling* dan *reskilling* ditujukan untuk guru produktif, padahal dari hasil wawancara dengan kepala sekolah, pelatihan ini juga dibutuhkan oleh guru-guru adaptif.
9. Pelatihan ini mempunyai persyaratan kuota sehingga tidak semua guru produktif dapat mengikuti pelatihan ini.
10. Guru dikirim untuk *upskilling* atau magang di industri besar yang menggunakan teknologi mutakhir. Begitu kembali ke sekolah (di SMKN Jakarta Barat), alat praktik, laboratorium, atau perangkat lunak yang tersedia di sekolah ternyata versi lama atau bahkan tidak ada.
11. Pelatihan *upskilling* dan *reskilling* rata-rata memakan waktu yang sangat panjang (sering kali berpola *blended learning*, magang berhari-hari, hingga sertifikasi industri). Ketika kembali ke sekolah, guru justru dihadapkan pada tumpukan beban kerja administratif (seperti pengisian PMM, SKP, atau perangkat pembelajaran kurikulum baru) dan tugas mengajar yang tertunda.
12. *Upskilling* dan *reskilling* berfokus pada perolehan pengetahuan teknis baru. Ilmu teknis tingkat tinggi ini (misalnya pemrograman mesin baru atau taktik bisnis digital terkini dengan infrastruktur dan teknologi di dunia industri) masuk dalam kategori pengetahuan yang kompleks. Jika iklim sekolah tidak menyediakan wadah khusus (seperti komunitas praktisi atau jadwal *sharing* berkala), maka ilmu hasil pelatihan tersebut hanya akan berhenti di kepala guru yang bersangkutan (*stay tacit*). Mereka kesulitan atau tidak punya waktu untuk membagikannya (*knowledge sharing*) kepada sesama rekan guru di SMKN Jakarta Barat.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang diuraikan di atas serta hasil observasi yang dilakukan peneliti dan mengingat keterbatasan waktu dan sumber daya, maka perlu adanya pembatasan masalah sesuai dengan ruang

lingkup penelitian yang telah diidentifikasi. Penelitian ini dibatasi pada pengaruh pelatihan upskilling dan reskilling guru kejuruan, dan *Tacit Knowledge Sharing* terhadap kinerja guru SMK Negeri di Jakarta Barat.

D. Rumusan Masalah

Berikut ini rumusan masalah pada penelitian ini berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah:

1. Bagaimana pengaruh pelatihan upskilling dan reskilling terhadap kinerja guru di SMK Negeri di Jakarta Barat?
2. Bagaimana pengaruh *Tacit Knowledge Sharing* terhadap kinerja guru di SMK Negeri di Jakarta Barat?
3. Bagaimana pengaruh pelatihan upskilling dan reskilling dan *Tacit Knowledge Sharing* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru di SMK Negeri di Jakarta Barat?

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh pelatihan upskilling dan reskilling terhadap kinerja guru di SMK Negeri di Jakarta Barat.
2. Menganalisis pengaruh *Tacit Knowledge Sharing* terhadap kinerja guru di SMK Negeri di Jakarta Barat.
3. Menganalisis pengaruh pelatihan upskilling dan reskilling dan *Tacit Knowledge Sharing* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru di SMK Negeri di Jakarta Barat.

F. Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian maka hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1. Manfaat teoritis yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:
 - a) Menambah wawasan dan pengembangan tentang manajemen pengetahuan khusus nya *Tacit Knowledge Sharing* dan pengaruhnya

terhadap peningkatan kinerja guru, pelatihan upskilling dan reskilling dan pengaruhnya pada kinerja.

- b) bagi peneliti lainnya, kajian ini dapat digunakan sebagai dasar dan acuan dalam penelitian lebih lanjut tentang pelatihan upskilling dan reskilling serta *Tacit Knowledge Sharing* guru SMK khusus dalam meningkatkan kinerja guru untuk menghasilkan lulusan yang berdaya saing dan siap menjadi generasi unggul.

2. Manfaat praktis penelitian ini diharapkan dapat menjadi:

- a) informasi dan referensi bagi sekolah dalam meningkatkan kegiatan pelatihan upskilling dan reskilling dan berbagi *Tacit Knowledge* untuk meningkatkan kinerja guru;
- b) input bagi pengambil kebijakan tentang pendidikan kejuruan tentang pengaruh pelatihan upskilling dan reskilling dalam meningkatkan kinerja guru; dan
- c) model peningkatan kinerja guru melalui pelatihan upskilling dan reskilling dan *Tacit Knowledge Sharing*.

G. Kebaruan Penelitian (*State of the Art*)

Penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian ini menjadi landasan yang menguatkan penelitian yang terkait judul “Pelatihan dan *Tacit Knowledge Sharing*” terhadap kinerja telah banyak dilakukan.

Tabel 5 State of The Art

No.	Nama & Judul Penelitian	Variable Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Wahyu Setiadi, Dr. Reni Rosari, M.B.A (2025) “Evaluasi Pelatihan Up-Re Skilling Guru SMK Bidang Bisnis Dan Pariwisata	Pelatihan Up-Re Skilling	Kualitatif, desain studi kasus	Hasil penelitian menunjukkan bahwa peserta merasa puas terhadap materi, instruktur, dan fasilitas pelatihan. Pelatihan juga meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis guru, mendorong

No.	Nama & Judul Penelitian	Variable Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Menggunakan Model Kirkpatrick”			perubahan positif dalam praktik mengajar melalui penerapan pembelajaran berbasis industri, serta memperkuat kolaborasi antarguru. Selain itu, pelatihan berdampak positif pada kualitas pembelajaran di SMK, sehingga siswa lebih siap menghadapi dunia kerja dan memiliki kompetensi yang lebih sesuai dengan kebutuhan industri.
2.	Leni Putri Mawati Waruwu, Forman Halawa, Eliyunus Waruwu. (2025) “Pengaruh Program Reskilling dan Upskilling Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan”	Program Reskilling (X_1); Upskilling (X_2); Kinerja Karyawan (Y)	Metode Kualitatif	program reskilling dan upskilling memberikan dampak positif terhadap peningkatan kemampuan teknis, pemahaman prosedur kerja baru, serta adaptasi karyawan terhadap teknologi yang diterapkan perusahaan. Karyawan yang mengikuti pelatihan menunjukkan peningkatan kepercayaan diri, inisiatif kerja, dan efektivitas dalam menyelesaikan tugas.
3.	Rustina Tamba1, Ezzah Nahrisah (2025) “Pengaruh Pelatihan dan Knowledge Sharing Terhadap	Pelatihan (X_1); Knowledge Sharing (X_2); Motivasi Kerja (X_3); Kinerja Karyawan (Y)	Metode <i>path analysis</i> , <i>classical assumption tests</i> and <i>hypothesis tests</i>	1. Motivasi kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi kerja tidak memediasi pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan.

No.	Nama & Judul Penelitian	Variable Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Kinerja Guru Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi Pada Lembaga Pendidikan Yayasan Setia Medan).”			3. Pelatihan, <i>knowledge sharing</i> , dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4.	Febri Romadhan (2024) “Pengaruh Teknologi Informasi, Explicit Knowledge, <i>Tacit Knowledge</i> terhadap Kinerja Karyawan”	Teknologi Informasi (X_1); Explicit Knowledge (X_2); <i>Tacit Knowledge</i> (X_3); Kinerja Karyawan (Y)	Metode Kuantitatif, melalui kuesioner skala Likert 5 poin dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa teknologi informasi, explicit knowledge, dan <i>Tacit Knowledge</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, ketiga variabel tersebut memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan di CitraLand Gama City Medan.
5.	Maslina Siagian (2023). “Efektivitas Program Upskilling dan Reskilling bagi Peningkatan Kompetensi Guru SMK di Kota Medan”	Program Upskilling dan Reskilling (X_1); Kompetensi Guru	<i>Mixed method</i> (wawancara, observasi, dokumentasi dan angket)	Program upskilling dan reskilling terbukti efektif dalam meningkatkan kompetensi profesional guru SMK di Kota Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata kompetensi profesional guru meningkat dari 45,30 sebelum pelatihan menjadi 49,95 setelah pelatihan, atau meningkat sebesar

No.	Nama & Judul Penelitian	Variable Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				4,65 poin. Hasil uji <i>paired sample t-test</i> menunjukkan perbedaan yang signifikan antara kompetensi guru sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan (Sig. = 0,000 < 0,05), dengan korelasi yang sangat kuat ($r = 0,909$).
6.	Jufendri, Kussudyarsana, & Jati Waskito (2023). “Pengaruh <i>Tacit Knowledge</i> dan Technological Capability dengan Mediasi Innovation Behavior terhadap Kinerja Karyawan Perguruan Tinggi”	<i>Tacit Knowledge</i> , Technological Capability. Variabel Mediasi (Z): Innovation Behavior. Variabel Dependen (Y): Kinerja Karyawan.	Metode Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Tacit Knowledge</i> dan technological capability berpengaruh positif terhadap innovation behavior. <i>Tacit Knowledge</i> juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, innovation behavior terbukti memediasi pengaruh <i>Tacit Knowledge</i> dan technological capability terhadap kinerja karyawan.
7.	Meri Sandora, Via Ayu Permadani (2021) “Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. XYZ	Pelatihan Kerja (X_1); Lingkungan Kerja (X_2); Kinerja Karyawan (Y)	Metode Analisis Kuantitatif dengan teknik Analisis Regresi Berganda	1. Pelatihan memiliki pengaruh terhadap Kinerja karyawan pada PT. 2. XYZ2. Lingkungan Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja karyawan pada PT. XYZ 3. Pelatihan dan lingkungan kerja

No.	Nama & Judul Penelitian	Variable Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Rokan Hulu Provinsi Riau”			memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ. Adapun besar pengaruhnya terhadap kinerja sebesar 68,1% sedangkan sisanya (31,9%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
8.	Masduki Asbari; Dewiana Novitasari (2020) “Pengaruh Aktivitas Berbagi Pengetahuan dan Mediasi Budaya terhadap Kemampuan Inovasi Guru”	<i>Tacit Knowledge Sharing</i> (X_1); <i>Explicit Knowledge Sharing</i> (X_2); Budaya Organisasi (Y_1); kemampuan Inovasi Guru (Y_2)	Metode Kuantitatif dengan <i>simple random sampling</i> . Pengolahan data menggunakan metode SEM dengan software SmartPLS 3.0.	<i>Knowledge sharing</i> , baik <i>tacit</i> maupun <i>explicit knowledge</i> mampu meningkatkan kinerja sekolah secara signifikan. <i>Organizational culture</i> mengubah pengetahuan individu menjadi pengetahuan sekolah sehingga disimpulkan berperan sebagai katalisator dari proses <i>knowledge sharing</i> di antara guru di sekolah.
9.	Carol P. Huie, Tameka Cassaberry, Amari K. Rivera (2020) “ <i>The Impact of Tacit Knowledge Sharing on Job Performance</i> ”	<i>Tacit Knowledge Sharing</i> (X_1); <i>Job Performance</i> (Y)	<i>Literature Review</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Tacit Knowledge Sharing</i> berperan penting dalam meningkatkan kinerja melalui distribusi pengetahuan yang lebih efektif dan peningkatan

No.	Nama & Judul Penelitian	Variable Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				produktivitas. Selain itu, <i>Tacit Knowledge Sharing</i> berkontribusi terhadap pembelajaran organisasi (organizational learning), yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi.
10.	Dadi Amna Uslima (2018) “Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Learning Organization, Di PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang”	<i>Tacit Knowledge</i> (X_1); <i>Explicit Knowledge</i> (X_2); <i>Learning Organization</i> (Y_1); Kinerja Karyawan (Y_2)	Metode SEM (SmartPLS) yaitu Partial Least Squares (PLS), yaitu SEM yang berbasis variance, dengan software SmartPLS 3.2.3. Analisis Data dengan Uji Validitas, Pengujian model Pengukuran (<i>Outer Model</i>) & Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	1. <i>Tacit Knowledge</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>learning organization</i>. 2. Pengetahuan <i>explicit</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>learning organization</i>. 3. Secara simultan pengetahuan tacit dan pengetahuan <i>explicit</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>learning organization</i>. 4. <i>Tacit Knowledge</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 5. <i>Explicit knowledge</i> berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. 6. <i>Learning organization</i>

No.	Nama & Judul Penelitian	Variable Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
				7. <i>Tacit Knowledge, Explicit knowledge dan learning organization</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
				8. <i>Learning organization</i> memperkuat secara positif hubungan <i>Tacit Knowledge</i> terhadap kinerja karyawan
				9. <i>Learning organization</i> memperkuat secara positif hubungan explicit knowledge terhadap kinerja karyawan.
				Pengaruh tidak langsung penerapan <i>knowledge management</i> melalui <i>learning organization</i> berpengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan.
11.	Dyah Puteria Wati, Yoyo Zakaria (2018) “Knowledge Sharing System to Improve Teacher	<i>Knowledge Sharing System (X₁) Teacher’s Performance (Y)</i>	<i>SECI model developed by Nonaka and ISO 9126 quality testing</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem <i>knowledge sharing</i> dapat dimanfaatkan sebagai media bagi guru untuk berbagi

No.	Nama & Judul Penelitian	Variable Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Performances in SMA Negeri 1 Ciwaru</i>			pengetahuan sehingga memudahkan akses terhadap <i>Tacit Knowledge</i> dan <i>explicit knowledge</i> . Penerapan sistem tersebut terbukti mendukung peningkatan kinerja guru di SMA Negeri 1 Ciwaru.
12.	Rani Kurniasari, Nurvi Oktiani, Gema Ramadhanti (2018) "Pelatihan Kerja Dalam Usaha Meningkatkan Kinerja Karyawan Baru Pada PT Kusumatama Mitra Selaras Jakarta"	Pelatihan (X); Kinerja (Y)	Metode kuantitatif dengan teknik menghitung koefisien korelasi, koefisien determinasi dan persamaan regresi linear berganda menggunakan Aplikasi SPSS 21.	Hasil tes yang diperoleh adalah hubungan yang kuat dan positif, Koefesien regresi sebesar 0,662 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 kali untuk pelatihan akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,662 dan akan begitu juga sebaliknya jika pelatihan mengalami penurunan 1 Kali maka kinerja diprediksi mengalami penurunan sebesar 0,662.
13.	Muhammad Andi Prayogi, M. Nursidin (2018) "Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap	Pelatihan (X^1); Motivasi (X^2) Kinerja Karyawan (Y)	Metode Pendekatan Asosiatif, dengan Teknik Regresi Linear Berganda dengan menguji	Hasil penelitian terlihat secara parsial bahwa Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan hasil t hitung $> t$ tabel ($2,021 > 2,00$). Motivasi berpengaruh positif

No.	Nama & Judul Penelitian	Variable Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Kinerja Karyawan"		normalitas, heterokedastisitas, dan multikolinearitas dari setiap variabel	terhadap Kinerja Karyawan dengan t hitung > t tabel (2,717 > 2,00). Pelatihan dan Motivasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mopoli Raya Medan. Uji determinasi (R-Square) dari penelitian ini sebesar 0,224 atau sebesar 22,40% menandakan bahwa variabel dari Kinerja Karyawan ditentukan dari variabel Pelatihan dan Motivasi
14.	Guan Jianto (2017) ""Pengaruh Knowledge Sharing dan Pelatihan terhadap Kinerja Guru pada Yayasan Adicita Mulia Persada di Pontianak"	Knowledge Sharing (X ₁); Pelatihan (X ₂) Kinerja Guru Yayasan (Y)	Penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Sampel menggunakan sampling jenuh sebanyak 31 guru.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa knowledge sharing dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, baik secara parsial maupun simultan. Knowledge sharing memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja guru dibandingkan pelatihan. Kedua variabel mampu menjelaskan 85,7% variasi kinerja guru ($R^2 = 0,857$), sedangkan 14,3%

No.	Nama & Judul Penelitian	Variable Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				dipengaruhi oleh faktor lain.
15.	Ilman Ataunur, Eny Ariyanto (2015) “Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Adaro Energy Tbk”	Pelatihan (X_1); Motivasi (X_2) Kinerja Karyawan (Y)	Metode Pendekatan Asosiatif, dengan Teknik analisis regresi linier berganda	Knowledge sharing dan pelatihan berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja guru.

Penelitian mengenai pengaruh pelatihan terhadap kinerja telah berkembang secara konsisten dan menunjukkan bahwa pelatihan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja individu. Penelitian Ataunur dan Ariyanto (2015), Prayogi dan Nursidin (2018), Kurniasari dkk. (2018), Sandora dan Permadani (2021), serta Waruwu dkk. (2025) membuktikan bahwa pelatihan, termasuk program upskilling dan reskilling, berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pada konteks pendidikan, Guan Jianto (2017) menunjukkan bahwa pelatihan dan *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja guru, sedangkan Siagian (2023) serta Setiadi dan Rosari (2025) membuktikan bahwa program upskilling dan reskilling mampu meningkatkan kompetensi profesional guru, kualitas pembelajaran, serta kesiapan siswa menghadapi kebutuhan dunia industri.

Di sisi lain, penelitian mengenai *knowledge sharing* juga menunjukkan bahwa proses berbagi pengetahuan, khususnya *Tacit Knowledge*, memiliki kontribusi penting terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Huie dkk. (2020) melalui studi literatur menegaskan bahwa *Tacit Knowledge Sharing* meningkatkan produktivitas dan kinerja melalui proses pembelajaran organisasi. Hasil serupa juga ditemukan oleh Wati dan Zakaria (2018), Asbari

dan Novitasari (2020), Uslima (2018), Romadhan (2024), serta Jufendri dkk. (2023), yang menunjukkan bahwa *Tacit Knowledge* berpengaruh positif terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti *learning organization* dan *innovation behavior*. Penelitian Tamba dan Nahrishah (2025) juga menunjukkan bahwa pelatihan dan *knowledge sharing* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, meskipun motivasi kerja hanya memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja.

Meskipun demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian. Sebagian besar penelitian terdahulu mengkaji pelatihan secara umum atau *knowledge sharing* secara umum, baik pada sektor bisnis maupun pendidikan. Penelitian yang secara khusus mengkaji program Upskilling dan Reskilling sebagai bentuk pelatihan pengembangan kompetensi guru SMK, dengan menempatkan *Tacit Knowledge Sharing* sebagai fokus utama dalam menjelaskan peningkatan kinerja guru, masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian pada guru SMK lebih banyak berorientasi pada evaluasi efektivitas program pelatihan atau peningkatan kompetensi, dan belum banyak mengintegrasikan ketiga aspek tersebut dalam satu model penelitian.

Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) melalui pengkajian pengaruh program Upskilling dan Reskilling terhadap kinerja guru dengan fokus pada *Tacit Knowledge Sharing* dalam konteks guru SMK Negeri di Jakarta Barat yang telah mengikuti program pelatihan pemerintah. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menggunakan konsep pelatihan atau *knowledge sharing* secara umum, penelitian ini secara spesifik menelaah bagaimana pengetahuan berbasis pengalaman (*Tacit Knowledge*) yang diperoleh selama program upskilling dan reskilling berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai pengembangan sumber daya manusia di bidang pendidikan vokasi sekaligus menjadi dasar pengembangan model implementasi penguatan program upskilling dan reskilling berbasis *Tacit Knowledge Sharing*.