

INSIGHT FROM RELATION TACIT KNOWLEDGE ON TEACHER SATISFACTION AND PERFORMANCE IN PRIVATE VOCATIONAL SCHOOL

Dudun Junaedi

Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung

dudunjunaedi@asmkencana.ac.id

Risna Amelia²

Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung

risnaamelia@asmkencana.ac.id

Abstrak

Guru berpengalaman diperlukan untuk mendukung aktivitas utama lembaga pendidikan vokasi agar mampu menghantarkan para siswa bersaing di era revolusi industri dan menjadi bagian dari society 5.0. Menganalisis hubungan tacit knowledge on teacher satisfaction and Performance in Private vocational school Deskriptif inferensial melalui survey menggunakan kuesioner terhadap 334 guru Sekolah menengah kejuruan (SMK) swasta yang tersebar di Jawa barat yang dipilih secara acak sederhana. Prosedur pengolahan data menggunakan SEM untuk menjawab masalah penelitian. Sikap terhadap kondisi dan tantangan dalam pekerjaan yang rendah termasuk penghargaan menyebabkan para guru berpengalaman membatasi optimalisasi fungsi pengalaman untuk mendorong meningkatnya kinerja guru. Tacit knowledge tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja akibat lemahnya pengharhan terhadap guru berpengalaman di SMK swasta. Memberikan penjelasan mengenai pentingnya tata kelola tacit knowledge terhadap kinerja di pendidikan vokasional melalui sistem yang terstruktur yaitu knowledge management.

Kata Kunci : Tacit Knowledge, Pendidikan Vokasional, Kepuasan Guru, Performance

Abstract

Experienced teachers are needed to support the main activities of vocational education institutions in order to be able to deliver students to compete in the era of the industrial revolution and become part of society 5.0. To analyze the relationship between tacit knowledge on teacher satisfaction and Performance in Private vocational school through a survey using a questionnaire to 334 private vocational school teachers spread across West Java who were randomly selected in a simple way. The data processing procedure uses SEM to answer research problems. Attitudes towards conditions and challenges in the job are low, including rewards, causing experienced teachers to limit the optimization of experiential functions to encourage improvement in teacher performance. Tacit knowledge has no significant influence on performance due to the weak supervision of experienced teachers in private vocational schools. Providing an explanation of the importance of tacit knowledge governance to performance in vocational education through a structured system, namely knowledge management

Keywords: Tacit Knowledge, Vocational Education, Teacher Satisfaction, Performance

Pendahuluan

Tacit knowledge tidak hanya menggambarkan aspek kognitif seseorang sebagai subjek yang mengetahui; tetapi atribut yang bersifat impersonal (Yu, 2015). Seperangkat keyakinan, keterampilan, dan pemahaman praktik yang tidak bisa dimodifikasi dan tidak dapat diakses (Liu, 2019). Asher & Poper (2019) mengemukakan *tacit knowledge* sebagai pengetahuan yang diperoleh secara alamiah, non-formal, dan berdasarkan hasil refleksi. Supanitchaisiri et al., (2020) mengemukakan sebagai pengetahuan yang sulit untuk diartikulasikan dan sulit untuk dimasukkan ke dalam kata-kata, teks, atau gambar. Menurut Van den Heuval et al., (2020) *tacit knowledge* sulit dideteksi karena individu tidak mengenali apa yang telah diperoleh selama bertahun-tahun. Atribut tersebut menjadikan *tacit knowledge* selalu menarik perhatian para praktisi maupun akademisi untuk diteliti dari berbagai pendekatan termasuk di institusi pendidikan vokasional.

Tacit knowledge dapat ditelaah dari fungsinya berkaitan dengan kinerja individu dalam organisasi. Ivancevich et al., (2013) menjelaskan *tacit knowledge* sebagai pengetahuan praktis tentang pekerjaan melalui pengamatan dan keterlibatan langsung. *Tacit knowledge* menghubungkan kinerja sukses dengan "belajar sambil melakukan" dan "intuisi profesional". Naluri individu terkait pekerjaan yang sesuai dengan kode etik sebagai *tacit knowledge*. Huang (2017) menunjukkan *tacit knowledge* berkaitan dengan kemampuan inovasi. Watanabe et al (2017), Manaf et al (2017), Olaisen dan Revang (2018) menjelaskan pentingnya kedudukan *tacit knowledge* dalam meningkatkan team performance. Matošková (2019) Huie et al (2020) yang mengemukakan ada ketergantungan pada pegawai yang berpengalaman guna menangani pekerjaan secara efektif. Ibidunni (2019) yang menjelaskan *tacit knowledge* penting untuk tingkat kinerja yang lebih tinggi. *Tacit* dapat

berpengaruh terhadap kinerja di level individu, kelompok maupun organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan.

Berbeda dengan Manaf et al., (2017) yang menunjukkan pengalaman memiliki pengaruh berbeda terhadap kinerja. Hanya pengalaman mengelola diri yang berpengaruh terhadap kinerja bukan pengalaman *managing other* dan *managing tasks*. Mengelola orang lain dan tugas yang sebegini kompleks tidak cukup hanya berbekal pengalaman. Al-Mulhim (2020) Manaf et al., (2017) Matoskova (2019) mengemukakan tidak ada hubungan yang signifikan antara kinerja dan tingkat *tacit knowledge*.

Tacit knowledge mendorong tingkat kinerja melalui kepuasan (Kianto et al, 2016). Berbeda dengan Topchyan, & Woehler, (2020) yang mengemukakan guru berpengalaman lebih rendah kurang memiliki kepuasan akibat rendahnya motivasi intrinsik. Pengalaman tidak berpengaruh pada kepuasan kerja. Padahal kepuasan memiliki keterkaitan erat dengan kinerja seperti dikemukakan Chun et al. (2018) bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan maka semakin tinggi performance. Afshar & Doosti (2015) mengemukakan bahwa ada perbedaan signifikan antara guru yang puas dengan yang tidak puas terkait dengan kinerja.

Hubungan antara *tacit knowledge*, kepuasan dan kinerja perlu ditelaah lebih lanjut. Tujuannya yaitu membuktikan fungsi *tacit knowledge* terhadap kinerja maupun melalui variabel mediasi kepuasan seperti dikemukakan Kianto et al, (2016). Hasil penelitian memberikan landasan empiris dan teoritis yang kuat untuk pengambilan keputusan dalam rangka optimalisasi fungsi *tacit knowledge* dalam organisasi melalui sistem manajemen pengetahuan. Bukti-bukti empiris diperlukan agar organisasi mampu mengoptimalkan fungsi *tacit knowledge* untuk mendorong kinerja melalui sistem yang terstruktur yaitu *tacit knowledge management*.

Tacit knowledge yang direfleksikan ditransformasikan menjadi pengetahuan

eksplisit dalam knowledge management dalam organisasi akan lebih optimal untuk mendorong kinerja baik langsung maupun tidak langsung. Kianto et al., (2016) menambahkan knowledge management terdiri dari proses pengetahuan seperti pembuatan pengetahuan, berbagi, akuisisi, transfer dan aplikasi bersama. Ketersediaan sarana prasarana, kapabilitas dan kegiatan manajemen mendukung dan meningkatkan proses transformasi pengetahuan implisit menjadi eksplisit untuk diimplementasikan. Pengelolaan tacit knowledge agar pengetahuan memiliki fungsi praktis bagi pengembangan organisasi seperti dikemukakan Ahmad et al., (2015). Tacit knowledge yang dikelola dalam sistem manajemen pengetahuan dapat mendorong kinerja individu dan organisasi.

Upaya untuk mengoptimalkan fungsi tacit knowledge terhadap kinerja maupun menjadikannya sebagai pengetahuan eksplisit tidak mudah. Terdapat hambatan di dalam proses seperti kebijakan maupun dukungan manajemen. Dukungan yang terus menerus dan konkrit dari manajemen tingkat tinggi untuk berbagi pengetahuan dan transformasi tacit knowledge yang sangat terbatas menyebabkan fungsi tacit knowledge tidak optimal untuk mendorong kinerja (Supanitchaisiri et al., 2020). Penelitian akan membuka wawasan, meningkatkan pemahaman mengenai fungsi tacit knowledge, dan mendorong dukungan top manajemen terhadap proses transformasi pengetahuan implisit menjadi eksplisit. Kesadaran individu akan meningkat seiring dengan adanya pemahaman lebih baik mengenai fungsi tacit knowledge dalam institusi. Seperti dikemukakan Mikovic et al., (2020) bahwa manajemen pengetahuan memiliki siklus hidupnya sendiri. Tacit knowledge sebagai salah satu sumber daya untuk menjadikan knowledge management hidup. Nonaka, & Takeuchi, (1995) menjelaskan tacit knowledge sebagai salah satu sumber

pengetahuan dalam KM. Tujuan penelitian adalah menganalisis hubungan tacit knowledge on teacher satisfaction and performance in Private vocational school.

Kajian Literatur

Konsep *tacit knowledge* dikemukakan Polanyi & Sen (1966) sebagai pengetahuan yang menggambarkan nilai-nilai dan tradisi bersama dalam konteks kehidupan organisasi. Tacit knowledge menggambarkan subjektivitas dan perbedaan pandangan tentang asumsi realitas. Adloff et al., (2015) menjelaskan bahwa tacit knowledge sebagai gambaran kenyataan sosial pada suatu waktu dan ruang yang direfleksikan dan menghasilkan pemahaman tentang suatu hal. Tacit knowledge didefinisikan seperangkat keyakinan, keterampilan, dan pemahaman yang tidak dimodifikasi dan tidak dapat diakses tentang praktik (Liu, 2019). Mohamed (2020) mendefinisikan tacit knowledge sebagai bagian yang tidak terbaca dari pengetahuan yang sangat sulit untuk diartikulasikan, diajarkan, dipelajari atau dikelola, terutama saat tacit knowledge tidak berasal dari realitas pengalaman pribadi. McGrath et al (2019) mengemukakan tacit knowledge sebagai pengetahuan yang dialami, diinternalisasi, dan dirutinkan. Tacit knowledge 'menawarkan wawasan tentang aspek kognitif dan afektif individu mengenai kenyataan sebagai hasil refleksi seseorang terhadap dunianya yang bersifat implisit dan personal.

Tacit knowledge dilihat dari wawasan tentang afeksi memiliki keterkaitan dengan kepuasan. Admiraal et al (2019) mengemukakan guru berpengalaman lebih puas atas pekerjaannya. Ditinjau dari fungsi, tacit

knowledge berkaitan dengan kinerja. Nilai pengetahuan yang melekat pada pengalaman menjadi sarana orientasi tindakan bagi para pegawai. Artinya tacit knowledge memiliki fungsi memperbaiki praktik berdasarkan refleksi terhadap pengetahuan itu sendiri serta proses akuisisinya menjadi pengetahuan eksplisit yang menjadi dasar tindakan atau pemecahan masalah. Kepuasan itu sendiri berkaitan dengan kinerja. Wijayati, Kautsar & Karwant (2020), Yarim (2021) maupun Zincirl (2021) menunjukkan kepuasan memiliki pengaruh terhadap kinerja. Perubahan pada afeksi seseorang dapat mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaan. Keberhasilan untuk mewujudkan kinerja pada level sesuai harapan memerlukan keselarasan antara aspek kognitif, afektif dan psikomotor. Ketiga aspek tersebut digambarkan dalam variabel tacit knowledge dan kepuasan kerja. Hipotesisi yang diajukan adalah

- Ha 1= Tacit knowledge memiliki pengaruh positif terhadap job satisfaction
- Ha2 = Tacit knowledge memiliki pengaruh positif terhadap Performance
- Ha3 = Job satisfaction memediasi pengaruh Tacit knowledge memiliki pengaruh positif terhadap Performance

Metode Penelitian

Desain penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian *testing hypothesis/* pengujian hipotesis sesuai dengan tujuan penelitian melalui survey sesuai. Jenis hubungan yang diteliti adalah kausal. Penelitian ini dirancang dengan tujuan untuk studi kausal yang menguji apakah satu variabel menyebabkan variabel yang lain berubah atau tidak. Objek penelitian yang dipilih adalah masalah kinerja guru SMK

di Jawa Barat. Populasi dalam penelitian ini adalah Guru SMK swasta di Jawa Barat yang berstatus guru tetap yayasan.

Sampel

Pada penelitian ini sampel adalah 364 yang dipilih secara acak. Para guru yang dipilih yaitu guru berstatus pegawai yayasan, telah mengajar minimal 1 tahun. Pemilihan sampel memperhatikan representasi guru SMK swasta dari masing-masing wilayah kabupaten kota di Jawa barat. Langkah pemilihan sampel yaitu menentukan jumlah sampel, menentukan jumlah sampel guru per kabupaten kota dan kemudian persekolah sesuai dengan jumlah guru SMK yang ada di sekolah tersebut. Sampel tidak dipilih berdasarkan representasi pengelompokan guru berdasarkan kriteria sebagai guru produktif, normative maupun adaptif.

Skala Pengukuran dan Pengukuran

Skala pengukuran menggunakan semantic differentiad rating scale dari 1 s.d 5 dengan jawaban mulai sangat rendah maupun sangat tinggi. Pertanyaan menggunakan pertanyaan positif dan negatif sebagai upaya mengurangi bias. Pengukuran variabel Tacit knowledge diukur berdasarkan Polanyi (1960) Liu (2019), McGrath et al (2019) yaitu personalize, Implisit, kontekstual, kontinuitas. 7 item pernyataan untuk merefleksikan 4 dimensi tersebut seperti untuk dimensi personalize pernyataan adanya subjektifitas dalam pengalaman yang berbeda dengan yang lain, 2. Sarat dengan muatan-muatan emotion dan perasaan (subjektif). Pengukuran satisfaction berdasarkan Job satisfaction Survey (JSS) oleh Spector (1997), Kermansaravi, et.al., (2015) yaitu pekerjaan itu sendiri/ sifat kerja, gaji dan tunjangan, promosi dan penghargaan, rekan kerja, pengawasan supervisi, preferensi dalam organisasi. Pengukuran Performance mengacu. Saleem et al., (2019) Robin dan Judge (2017), Sultana

(2020) yaitu kinerja tugas, kewarganegaraan, kontra produktivitas.

Jawaban pernyataan yaitu dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju dengan skala 1 s.d 5. Penyebaran kuesioner dilakukan selama 1 bulan dengan asumsi variabel tidak berubah dan tidak ada. Penyelenggaraan pembelajaran di SMK dilakukan melalui daring dan guru mulai terbiasa dengan kondisi selama pandemic covid 19. Bagi guru yang berada di wilayah sulit terakses internet, dilakukan penyebaran kuesioner secara manual melalui kunjungan terbatas.

Dari keseluruhan kuesioner yang disebarkan sebanyak 500 kuesioner, jumlah kuesioner yang kembali dengan jawaban terisi lengkap sebanyak 364 kuesioner yang akan diolah dengan menggunakan prosedur SEM co Variant yang dimulai dari konstruksi model sesuai teori sampai dengan pengujian goodness of fit berdasarkan kriteria yang ditetapkan sebagai acuan pengujian.

Hasil penelitian

Karakteristik responden

Ditinjau dari usia mayoritas responden guru SMK adalah laki-laki, usia guru mayoritas 31. s.d 40, berlatar belakang pendidikan D4/S1. Mayoritas memiliki lama kerja yaitu 5 s.d 10 tahun baik perempuan maupun responden laki-laki atau berada pada kategori cukup memadai. Para guru beragam pengalaman mengajar baik sebagai guru produktif, normative dan adaptif. Karakteristik demokrasi.

Karakteristik responden

Ditinjau dari usia mayoritas responden guru SMK adalah laki-laki, usia guru mayoritas 31. s.d 40, berlatar belakang pendidikan D4/S1. Mayoritas memiliki lama kerja yaitu 5 s.d 10 tahun baik perempuan maupun responden laki-laki atau berada pada kategori cukup memadai. Para guru beragam pengalaman mengajar baik sebagai guru produktif, normative dan adaptif. Karakteristik demokrasi.

Statistik deskriptif

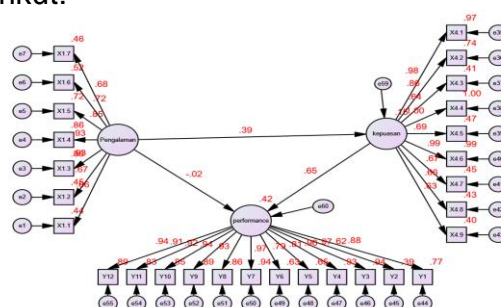
Tabel 2. Deskripsi variabel penelitian.

No	Variabel	Mean	Standar deviasi	Kategori
1	Tacit knowledge	3.9	0.63	Tinggi
2	Job satisfaction	3.6	0.75	Tinggi
3	Performance	3.8	0.73	Tinggi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sarat dengan muatan-muatan emotion dan perasaan (subjektif) dan belajar melalui refleksi dan interaksinya dengan pekerjaan sebagai guru. Rata-rata guru memiliki pengalaman tinggi dalam mengajardengan skor 3.9 atau pada kategori tinggi. Pada variabel satisfaction, skor variabel tersebut yaitu 3.6. Guru cukup merasakan dukungan kuat dari rekan kerja, Pimpinan memberikan supervisi memadai namun kurang dalam promosi ke jabatan structural serta adanya preferensi guru terhadap organisasinya. Secara umum guru mendukung tujuan organisasi dan memperlakukan rekan kerja dengan hormat. Untuk variabel performance, kinerja tetap menunjukkan pelaksanaan tugas meskipun di masa pandemic, guru menunjukkan kewarganegaraan, dan tidak menunjukkan perilaku yang kontra produktif. Rata-rata adalah 3.8 atau berada pada katgeori tinggi.

Hasil Analisis dengan prosedur SEM

Full model hasil penelitian adalah sebagai berikut:



Hasil pengujian Confirmatory Factor Analysis (Validitas Kovergen, average variance extracted (AVE), Composite reliability adalah sebagai berikut

Tabel 3 Hasil pengujian CVA, AVE dan CR

Construct	Variabel observed	Loading factor	AVE	CR
Tacit Knowledge	Subjektif	0.662	0.597	0.964
	Sarat dengan muatan-muatan <i>emotion</i> dan perasaan (subjektif),	0.67		
	Tidak mudah dijelaskan atau ditranskripsi	0.927		
	pengalaman kerja yang masuk akal dan dapat dipahami	0.926		
	pengalaman kerja yang memadai	0.849		
	Mengalami proses pembelajaran tentang pekerjaan yang berlangsung terus menerus,	0.721		
	Belajar melalui refleksi dan interaksinya dengan pekerjaan sebagai guru	0.678		
	Puas dengan pekerjaan saat ini	0.985		
	Merasakan tantangan dalam pekerjaan	0.862		
Job satisfaction	Puas dengan gaji saat ini	0.642	0.661	0.979
	Puas dengan tunjangan	0.999		
	Puas dengan promosi ke jabatan struktural saat ini	0.685		
	Puas dengan penghargaan terhadap guru	0.993		
	Merasakan dukungan kuat dari rekan kerja	0.669		
	Pimpinan memberikan supervisi memadai	0.655		
	Mendahulukan kepentingan organisasi	0.633		
	Tugas mendidik	0.879		
	Tugas administrasi	0.622		
Performanc e (JP)	Tugas dalam deskripsi pekerjaan konvensional (Mengajar).	0.971	0.801	0.993
	Berkontribusi	0.96		

Construct	Variabel observed	Loading factor	AVE	CR
	pada lingkungan psikologis organisasi	0.804	0.809	0.793
	Mendukung tujuan organisasi	0.809		
	Memperlakukan rekan kerja dengan hormat	0.793		
	Membuat saran yang membangun	0.972		
	Mengatakan hal-hal positif tentang tempat kerja	0.925		
	Perilaku yang secara aktif menjaga organisasi	0.941		
	Menghindari upaya merusak property	0.921		
	Bertindak santun terhadap rekan kerja	0.913		
	Menghindari absensi	0.944		

Keterangan: AVE = average Variance Extracted , CR= Composite reliabilit

Hasil pengujian menunjukkan Nilai faktor loading untuk seluruh indikator dari konstruk tacit knowledge, Job satisfaction dan Performance yaitu ≥ 0.4 , sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh indikator mampu menjelaskan konstruk tacit knowledge, Job satisfaction, dan Performance memenuhi convergent validity. Nilai Composite Reliabilitas konstruk masing-masing variabel laten menunjukkan nilai Cronbach'Coefficient Alpha ≥ 0.6 artinya bahwa hasil pengukuran reliabilitas konsisten atau reliable. Hal ini menunjukkan bahwa indikator dapat digunakan untuk mengukur variabel laten. Sejalan dengan konsep yang dikemukakan baik oleh . Polanyi (1960) Liu (2019), McGrath et al (2019) tentang tacit knowledge. Hasil penelitian semakin memperkuat pentingnya verifikasi fungsi tacit knowledge dalam kaitannya dengan individu untuk dijadikan sumber pengetahuan bagi knowledge management. Sejalan dengan konsep satisfaction Spector (1997), Kermansaravi, et.al., (2015) seperti sikap terhadap pekerjaan, gaji, promosi,

penghargaan, keberadaan rekan kerja, supervisi, orientasi pada kepentingan organisasi. Kepuasan menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi. Sistem tata kelola kepuasan dikembangkan berdasarkan prioritas yaitu sesuai bobot factor yang terbesar tunjangan untuk guru. Kinerja secara umum sesuai dengan konsep yang dikemukakan Saleem et al., (2019) Robin dan Judge (2017), Sultana (2020) yaitu kinerja utama sesuai dengan job desk, kewarganegaraan guru yang ditunjukkan dengan perilaku extra untuk kepentingan organisasi atau dunia pendidikan, serta upaya untuk meminimalisir perilaku kontra produktif guru baik dalam interaksi di sekolah maupun di masyarakat.

Uji Korelasi & Uji Validitas diskriminan. Hasil pengujian korelasi menunjukkan adanya hubungan antar variabel. Sesuai hasil pengujian pada tabel di atas diketahui bahwa indikator TK1-TK7 memiliki korelasi tertinggi terhadap variabel Tacit Knowledge (TK) (X1). indikator JS1-JS9 memiliki korelasi tertinggi terhadap variabel JS (X2), indikator JP1.1-JP12 memiliki korelasi tertinggi terhadap variabel Performance (Y), sehingga dapat disimpulkan discriminant validity berada pada kategori cukup baik.

Uji Kesesuaian Model (Goodness of Fit Test) dan resefikasi model

Berdasarkan hasil pengujian kriteria goodness of fit, masing-masing kriteria dari goodness of fit yaitu absolute fit indices, incremental fit indices dan parsimony indices terwakili seluruhnya. Hasil uji menunjukkan bahwa model diterima. Terdapat kesesuaian antara data di lapangan yang diperoleh melalui survey dengan model yang dikonstruksi dalam penelitian.

Uji Kausalitas dengan Teknik analisis regresi (Regression Weight) dan Effect mediasi

Hasil uji kausalitas menunjukkan hubungan antar variabel positif signifikan

termasuk hasil pengujian peran public service motivation (PSM).

Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan pentingnya pandangan positif guru terhadap dunia dan lingkungannya. Pandangan tersebut tampak dari sikap dan cara guru memandang perannya dan sikapnya terhadap fungsi tacit knowledge dalam pekerjaannya baik sebagai guru adaptif, produktif dan normative. Semakin positif pandangan tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Disposisi yang membentuk kepribadian individu, atau asumsi dan kepercayaan berdasarkan pengalamannya menentukan persepsinya mengenai faktor-faktor yang menjadi penentu kepuasan. Pandangan tersebut menjadi dasar bagi sekolah untuk mengoptimalkan sistem yang mendukung fungsi tacit knowledge untuk mendorong kinerja.

Sejalan dengan Adloff et al (2015) bahwa tacit knowledge sebagai gambaran kenyataan sosial di SMK termasuk gambaran tentang kepuasan guru dalam pelaksanaan tugasnya. Gambaran tersebut bersifat individual dan subjektif dan berbeda satu sama lain. Perbedaan tersebut menjadi dasar bagi sekolah untuk mengembangkan sistem tata kelola tacit knowledge. Sistem tersebut dihubungkan dengan promosi, penghargaan maupun perancangan sistem insentif. Pengalaman subjektif guru dengan pandangan positifnya akan mendorong meningkatnya kepuasan guru dan akhirnya menentukan kinerja guru. Tacit knowledge mempengaruhi job satisfaction, sejalan dengan Admiraal et al (2019), Topchyan, & Woehler, (2020).

Tata kelola tacit knowledge perlu dilakukan secara hati-hati. Orientasi tata kelola adalah meningkatkan kepuasan guru terlebih dahulu kemudian kinerja sebagai sebuah proses bertahap. Hal ini didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa tacit knowledge tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja bahkan negatif. Guru membatasi

kontribusinya untuk kinerja tinggi akibat lemahnya factor-faktor yang menjadi indikator kepuasan kerja. Para guru membatasi diri untuk mengoptimalkan fungsi pengalaman dalam meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian berbeda Huang (2017), Watanabe et al (2017), Manaf et al (2017), Olaisen dan Revang (2018) yang menjelaskan pentingnya kedudukan tacit knowledge dalam meningkatkan kinerja. Ketergantungan pada pengalaman untuk meningkatkan kinerja tidak terjadi pada penelitian ini berbeda dengan yang dikemukakan Matošková (2019) maupun Huie et al (2020). Hasil penelitian berbeda dengan Ibidunni (2019) yang menjelaskan *tacit knowledge* penting untuk tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Hasil penelitian memberikan signal bagi organisasi untuk memperhatikan variabel kepuasan guru dalam melaksanakan perannya. Aspek-aspek seperti lemahnya upaya institusi guna mengoptimalkan tacit knowledge sebagai aspek penting yang mendukung kinerja perlu perbaiki. Sistem manajemen pengetahuan yang berfungsi untuk mengakuisisi tacit knowledge perlu dihidupkan dan difungsikan secara optimal. Tacit knowledge tidak hanya sebagai sumber daya berharga untuk memecahkan masalah spesifik bagi guru. Tacit knowledge mendukung tujuan organisasi.

Sistem Knowledge management SMK perlu diintegrasikan ke dalam proses bisnis utama SMK yaitu pemenuhan kebutuhan terhadap pengajaran, melanjutkan pada jenjang lebih tinggi maupun wirausaha. Akuisisi pengetahuan, berbagi pengetahuan, pengetahuan penciptaan, kodifikasi pengetahuan dan retensi pengetahuan perlu menjadi orientasi institusi. Hal ini magar fungsi tacit knowledge untuk kinerja dapat ditingkatkan

Melalui kepuasan guru, tacit knowledge memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.. Fungsi Kepuasan sebagai mediasi merupakan pengetahuan yang

dapat dijadikan referensi bagi SMK untuk melaksanakan perbaikan secara terstruktur dalam rangka meningkatkan kinerja. Keyakinan guru bahwa kualitas mengajar yang dikembangkan melalui pengalaman pada akhirnya mengarahkan guru pada sikap lebih positif terhadap pekerjaan, membangun kesadaran guru untuk memberikan kontribusi bagi organisasi, mendorong interaksi lebih positif dengan rekan kerja (berbagi pengalaman) dan pada akhirnya meningkatkan kinerja perlu dikelola melalui sistem manajemen pengetahuan. Oleh karena itu, SMK perlu merancang sistem manajemen pengetahuan yang memungkinkan adanya pengawasan dan supervisi yang memberikan feedback positif bagi guru untuk menghadapi administrasi, promosi dan penghargaan terhadap guru berpengalaman.

Pentingnya Tacit knowledge dan kepuasan guru berimplikasi pada sistem manajemen pengetahuan yang dikembangkan. Manajemen pengetahuan menekankan pada kepuasan guru sebagai focus. Rumusan pengetahuan, aktivitas berbagi, proses akuisisi tacit knowledge, transfer tacit knowledge yang telah diakuisisi serta aplikasi bersama dengan dukungan prasarana, prasarana memperhatikan kebutuhan guru berpengalaman untuk promosi maupun pengembangan karir. Aktivitas manajemen pengetahuan memperhatikan sikap guru terhadap pekerjaannya, memperhatikan gaji dan tunjangan bagi guru berpengalaman yang akan dilibatkan pada proses akuisisi pengetahuan, memperluas sikap positif terhadap guru berpengalaman dengan memberikan penghargaan secara institusi, serta membangun sistem pengawasan. supervise bagi guru yang efektif. Transfer *tacit knowledge* dapat dilakukan lebih efektif dengan adanya tata kelola yang terstruktur yaitu knowledge management Artinya bahwa knowledge management memungkinkan diperolehnya hasil pengolahan tacit knowledge untuk seluruh anggota organisasi.

Pengetahuan mengenai Tacit knowledge dapat memberikan kontribusi positif pada organisasi dalam bentuk kinerja maupun KM sebagai sistem yang dikembangkan oleh sekolah. Tacit memperkaya isi maupun perancangan dan pengembangan knowledge management pendidikan vokasi. Berkembangnya knowledge management akan mendorong perbaikan pada metodologi tacit knowledge menjadi lebih scientific, memperkuat penerapan prinsip dan teknik untuk mengelola tacit knowledge. Sejalan dengan Upaya untuk mengoptimalkan fungsi tacit melalui knowledge management memerlukan pemahaman mengenai sudut pandang individu tentang realitas. Pandangan beragam tersebut memperkaya dan menjadikan SMK semakin memahami pentingnya keragaman pengetahuan, sudut pandang dan kaitannya dengan implementasi di lapangan. Keragaman tersebut dimungkinkan mendapatkan verifikasi fungsi melalui knowledge management knowledge management mempermudah kombinasi informasi yang bersumber pada tacit knowledge, sesuai konteks, sebagai sebuah proses yang berkelanjutan untuk menjamin kinerja melalui kepuasan. Tacit knowledge tidak hanya merepresentasikan subjektivitas. Tacit knowledge merupakan gambaran perlunya pengakuan, penghargaan guru berpengalaman guna mewujudkan kinerja optimal

Keterbatasan Penelitian

Jumlah guru SMK swasta terus meningkat seiring dengan kebutuhan terhadap ketersediaan guru untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan vokasional. Keterwakilan guru yang menjadi responden semakin berkurang seiring dengan meningkatnya jumlah guru SMK Swasta. Penelitian hanya

menggunakan penilaian berdasarkan persepsi guru SMK Swasta dengan survey melalui kuesioner satu waktu

Kesimpulan

Kepuasan kerja guru memediasi pengaruh tacit knowledge terhadap kinerja. Meningkatnya tacit knowledge menurunkan kinerja guru seiring dengan lemahnya tingkat kepuasan guru dalam mengajar. Keberhasilan untuk mengoptimalkan fungsi tacit knowledge terhadap kinerja terletak pada kemampuan SMK swasta mengintegrasikan sistem manajemen pengetahuan yang menekankan pada kepuasan guru

Daftar Pustaka

- Adloff, Frank, Katharina Gerund, and David Kaldewey. (2015). "Revealing Tacit Knowledge." 53(9): 1689–99
- Admiraal W., Veldan, I., Mainhard, T., van Tartwijk, J (2019) A typology of veteran teachers' job satisfaction: their relationships with their students and the nature of their work. *Social Psychology of Education*. Springer
- Afshar, Hassan Soodmand, dan Mehdi Doosti. (2016). "Investigating the impact of job satisfaction/dissatisfaction on Iranian English teachers' Performance." 4(1): 97–115.
- Ahmad, N., Lodhi, M. S., Zaman, K., & Naseem, I. (2015). Knowledge Management: a Gateway for Organizational Performance. *Journal of the Knowledge Economy*, 8(3), 859–876. <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0282-3>
- Al-Mulhim, A.F (2020) The effect of tacit knowledge and organizational learning on financial performance in service industry. *Management Science Letters* 10. 2211–2220
- Asher, D, dan Micha Popper. (2019). "Tacit knowledge as a multilayer phenomenon: the 'onion' model."

The Learning Organization, Vol. 26 No. 3, pp. 264-275.

- Chun, Y. H., Choi, S., & Song, M. (2018). *Analyzing the Link Between Job Satisfaction and Performance in Educational Institutions. International Journal of Public Administration*, 1–16.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C. and Sarstedt, M. (2014), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*, Sage Publications, Incorporated.
- Huang.,H.I & Cheng-Fei Lee (2012) Strategic management for competitive Advantage: a case study of higher technical and vocational education in Taiwan, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34:6, 611-628
- Huie C.P., Cassaberry, T., Rivera, A.K (2020) The Impact of Tacit Knowledge Sharing on Performance. *International Journal on Social and Education Sciences*. 2(1) 34-40
- Ibidunni,A.Y (2019) Exploring knowledge dimensions for improving performance in organizations. *Journal of Workplace Learning* Vol. 32 No. 1, 2020 pp. 76-93
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2018). From knowledge management to organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*. 32 No. 1, 2019 pp. 36-59
- Ivancevich, John M, Michael T Matteson, dan Robert Konopaske. (2013). *Organizational Organizational Behavior and Management Tenth Edition* Organizational Behavior and Management. www.mhhe.com.
- Kermansaravi, F., Navidian, A., Navabi Rigi, S., & Yaghoubinia, F. (2014). The Relationship Between Quality of Work Life and Job Satisfaction of Faculty Members in Zahedan University of Medical Sciences. *Global Journal of Health Science*, 7(2). 228–234. doi: 10.5539/gjhs.v7n2p228
- Kianto, A., Vanhala, M. and Heilmann, P. (2016), "The impact of knowledge management on job satisfaction", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 No. 4, pp. 621-636
- Liu, Y. (2019). Situated teacher learning as externalising and mobilising teachers' tacit knowledge through talk in a language teacher professional community. *Research Papers in Education*, 1–22.
- Manaf, Halimah Abdul et al. (2017). "Managerial Tacit Knowledge , Individual Performance , and the Moderating Role of Employee Personality." *International Journal of Public Administration* 00(00): 1–13.
- McGrath, S., Mulder, M., Papier, J., & Suart, R. (Eds.). (2019). *Handbook of Vocational Education and Training*. Switerland. Springer International Publishing
- Miković, R., Petrović, D., Mihić, M., Obradović, V., & Todorović, M. (2020). The integration of social capital and knowledge management – The key challenge for international development and cooperation projects of nonprofit organizations. *International Journal of Project Management*.
- Mohamed, M.A. (2020) Persuasion of tacit knowledge in teaching information technology and information systems. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. Emerald Publishing Limited
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press
- Olaisen, J., & Revang, O. (2018). Exploring the performance of tacit knowledge: How to make ordinary people deliver extraordinary results in teams. *International Journal of Information Management*, 43, 295–304.

- Özdemir, M. & Gören, S.C. (2017). The Mediating Role of Organizational Commitment in the Relationship of Psychological Empowerment, Leadership Adaptation, and Teacher Performance. *Elementary Education Online*, 16(1): 342-353
- Polanyi, M. (1960). *The Study of Man*. Chicago, IL: University of Chicago Press
- Polanyi, Michael, Amartya Sen. (1966). *"The Tacit Dimension."* Chicago: The University of Chicago Press
- Robbins, S. dan Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior 17th*. NY: Pearson
- Saleem, M., Bhutta, Z., Nauman, M. and Zahra, S. (2019), "Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: An emerging economy perspective", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 37 No. 1, pp. 303-322.
- Topchyan, R., & Woehler, C. (2020). *Do Teacher Status, Gender, and Years of Teaching Experience Impact Job Satisfaction and Work Engagement? Education and Urban Society*,
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. London: Sage.
- Sultana, A., Sarker, M. N. I. & Prodhan, A. S. (2017) Job satisfaction of public and private primary school teachers of Bogra District in Bangladesh, *Journal of Sociology and Anthropology*, 1(1), 41– 46
- Supanitchaisiri, M., Natakatoong, O., & Sinthupinyo, S. (2020). *The innovative model for extracting tacit knowledge in organisations. International Journal of Knowledge Management Studies*, 11(1), 81
- Van den Heuvel, S. C. G. H., Goossens, P. J. J., Terlouw, C., Schoonhoven, L., & van Achterberg, T. (2019). *Self-Management Education for Bipolar Disorders: A Hermeneutic-Phenomenological Study on the Tacit Knowledge of Mental Health Nurses. Issues in Mental Health Nursing*, 1–9.
- Watannabe, Remy Magnier, dan Caroline Benton. (2017). "Management innovation and firm performance: the mediating effects of tacit and explicit knowledge." *Knowledge Management Research & Practice*.
- Wijayati, D.T., Kautsar, A. & Karwant, K. (2020), Emotional Intelligence, Work Family Conflict, and Job Satisfaction on Junior High School Teacher's Performance. *International Journal of Higher Education*. 9 (1) 179-187
- Yarim, M.A. (2021) The Mediating Effect Of Job Satisfaction On The Impact Of Organizational Spirituality On Performance *European Journal of Education Studies* 8 (8) 22-36
- Yu, Zhenhua. (2015). "Tacit Knowledge : In What Sense ?" *Metascience* 24(2): 301–7.
- Zincirli, M. (2021). A hypothetical model for the relationship between teachers' job satisfaction, burnout and perceptions of individual performance. *International Online Journal of Education and Teaching (IOJET)*, 8(2). 1190-1205

