

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja Guru

2.1.1 Pengertian Kinerja Guru

Kinerja guru mempunyai spesifikasi tertentu, kinerja guru dapat dilihat dan diukur berdasarkan spesifikasi atau kriteria kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru. Berkaitan dengan kinerja guru, wujud perilaku yang dimaksud adalah kegiatan guru dalam proses pembelajaran. Berkaitan dengan standar kinerja guru Sahertian sebagaimana dikutip Kusmianto (2017) dalam buku panduan penilaian kinerja guru oleh pengawas menjelaskan bahwa: “Standar kinerja guru itu berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya seperti: (1) bekerja dengan siswa secara individual, (2) persiapan dan perencanaan pembelajaran, (3) pendayagunaan media pembelajaran, (4) melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar, dan (5) kepemimpinan yang aktif dari guru”. Supardi (2014) menyatakan Kinerja guru sebagai kemampuan dan keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran berkaitan dengan kemampuannya dalam hal: kemampuan dalam menyusun rencana pembelajaran, kemampuan melaksanakan pembelajaran, kemampuan melaksanakan antarpribadi, kemampuan melaksanakan penilaian hasil belajar, kemampuan dalam melaksanakan program pengayaan dan kemampuan melaksanakan program remedial.

Pendapat lain diutarakan Soedijarto (2013) menyatakan ada empat tugas gugusan kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru. Kemampuan yang harus dikuasai oleh seorang guru, yaitu: (1) merencanakan program belajar mengajar; (2) melaksanakan dan memimpin proses belajar mengajar; (3) menilai kemajuan proses belajar mengajar; (4) membina hubungan dengan peserta didik.

Kinerja guru dapat dilihat saat dia melaksanakan interaksi belajar mengajar di kelas termasuk persiapannya baik dalam bentuk program semester maupun persiapan mengajar. Berkaitan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru. *Georgia Departemen of Education* telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh Depdiknas

menjadi Alat Penilaian Kemampuan Guru (APKG). Alat penilaian kemampuan guru, meliputi: (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and materials*) atau disebut dengan RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran); (2) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*); dan (3) hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*).

Proses belajar mengajar tidak sesederhana seperti yang terlihat pada saat guru menyampaikan materi pelajaran di kelas, tetapi dalam melaksanakan pembelajaran yang baik seorang guru harus mengadakan persiapan yang baik agar pada saat melaksanakan pembelajaran dapat terarah sesuai tujuan pembelajaran yang terdapat pada indikator keberhasilan pembelajaran. Proses pembelajaran adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh seorang guru mulai dari persiapan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran sampai pada tahap akhir pembelajaran yaitu pelaksanaan evaluasi dan perbaikan untuk siswa yang belum berhasil pada saat dilakukan evaluasi.

Dari berbagai pengertian di atas maka dapat disimpulkan definisi konsep kinerja guru merupakan hasil pekerjaan atau prestasi kerja yang dilakukan oleh seorang guru berdasarkan kemampuan mengelola kegiatan belajar mengajar, yang meliputi perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran dan membina hubungan antar pribadi (*interpersonal*) dengan siswanya.

2.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, menurut Malthis dan Jackson (2018), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. “Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka.
2. Motivasi.
3. Dukungan yang diterima.
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan.
5. Hubungan mereka dengan organisasi”.

Sedangkan menurut Menurut Gibson (2017) menjelaskan ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, tiga faktor tersebut adalah:

1. Faktor individu (kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang).
2. Faktor psikologis (persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja)
3. Faktor organisasi (struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan atau *reward system*).

Penjelasan lain mengenai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja dijelaskan oleh Mulyasa. Menurut Mulyasa (2007: 227) sedikitnya terdapat sepuluh faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru, baik faktor internal maupun eksternal: “Kesepuluh faktor tersebut adalah: (1) dorongan untuk bekerja, (2) tanggung jawab terhadap tugas, (3) minat terhadap tugas, (4) penghargaan terhadap tugas, (5) peluang untuk berkembang, (6) perhatian dari kepala sekolah, (7) hubungan interpersonal dengan sesama guru, (8) MGMP dan KKG, (9) kelompok diskusi terbimbing serta (10) layanan perpustakaan”. Selanjutnya pendapat lain juga dikemukakan oleh Surya (2004) tentang faktor yang mempengaruhi kinerja guru. Faktor mendasar yang terkait erat dengan kinerja profesional guru adalah kepuasan kerja yang berkaitan erat dengan kesejahteraan guru. Kepuasan ini dilaterbelakangi oleh faktor-faktor: (1) imbalan jasa, (2) rasa aman, (3) hubungan antar pribadi, (4) kondisi lingkungan kerja, (5) kesempatan untuk pengembangan dan peningkatan diri”.

Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan diatas, faktor-faktor yang menentukan tingkat kinerja guru dapat disimpulkan antara lain: (1) tingkat kesejahteraan (*reward system*); (2) lingkungan atau iklim kerja guru; (3) desain karir dan jabatan guru; (4) kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan diri; (5) motivasi atau semangat kerja; (6) pengetahuan; (7) keterampilan dan; (8) karakter pribadi guru.

2.1.3 Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru merupakan suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja guru satu dengan tingkat kinerja guru yang lainnya atau dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Handoko (2014) menjelaskan bahwa, “penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah

proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

Terdapat berbagai model instrumen yang dapat dipakai dalam penilaian kinerja guru. Namun demikian, ada dua model yang paling sesuai dan dapat digunakan sebagai instrumen utama, yaitu skala penilaian dan lembar observasi atau penilaian. Skala penilaian mengukur penampilan atau perilaku orang lain melalui pernyataan perilaku dalam suatu kontinum atau kategori yang memiliki makna atau nilai. Observasi merupakan cara mengumpulkan data yang biasa digunakan untuk mengukur tingkah laku individu ataupun proses terjadinya suatu kegiatan yang dapat diamati baik dalam situasi yang alami sebenarnya maupun situasi buatan. Tingkah laku guru dalam mengajar, merupakan hal yang paling cocok dinilai dengan observasi.

Menilai kinerja guru adalah suatu proses menentukan tingkat keberhasilan guru dalam melaksanakan tugas-tugas pokok mengajar dengan menggunakan patokan-patokan tertentu. Bagi para guru, penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan dan potensinya. Bagi sekolah hasil penilaian para guru sangat penting arti dan perannya dalam pengambilan keputusan.

2.1.4 Manfaat Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja guru memiliki manfaat bagi sebuah sekolah karena dengan penilaian ini akan memberikan tingkat pencapaian dari standar, ukuran atau kriteria yang telah ditetapkan sekolah. Sehingga kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam seorang guru dapat diatasi serta akan memberikan umpan balik kepada guru tersebut. Menurut Mangkupawira (2014), manfaat dari penilaian kinerja karyawan adalah: (1) perbaikan kinerja; (2) penyesuaian kompensasi; (3) keputusan penetapan; (4) kebutuhan pelatihan dan pengembangan; (5) perencanaan dan pengembangan karir; (6) efisiensi proses penempatan staf; (7)

ketidakakuratan informasi; (8) kesalahan rancangan pekerjaan; (9) kesempatan kerja yang sama; (10) tantangan-tantangan eksternal; (11) umpan balik pada SDM.

Sedangkan Mulyasa (2017) menjelaskan tentang manfaat penilaian tenaga pendidikan: “Penilaian tenaga pendidikan biasanya difokuskan pada prestasi individu, dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga penting bagi tenaga kependidikan yang bersangkutan. Bagi para tenaga kependidikan, penilaian berguna sebagai umpan balik terhadap berbagai hal, kemampuan, ketelitian, kekurangan dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan karir. Bagi sekolah, hasil penilaian prestasi tenaga kependidikan sangat penting dalam mengambil keputusan berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program sekolah, penerimaan, pemilihan, pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan aspek lain dari keseluruhan proses pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan”.

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat bahwa penilaian kinerja penting dilakukan oleh suatu sekolah untuk perbaikan kinerja guru itu sendiri maupun untuk sekolah dalam hal menyusun kembali rencana atau strategi baru untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Penilaian yang dilakukan dapat menjadi masukan bagi guru dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Selain itu penilaian kinerja guru membantu guru dalam mengenal tugas-tugasnya secara lebih baik sehingga guru dapat menjalankan pembelajaran seefektif mungkin untuk kemajuan peserta didik dan kemajuan guru sendiri menuju guru yang profesional.

Penilaian kinerja guru tidak dimaksudkan untuk mengkritik dan mencari kesalahan, melainkan sebagai dorongan bagi guru dalam pengertian konstruktif guna mengembangkan diri menjadi lebih profesional dan pada akhirnya nanti akan meningkatkan kualitas pendidikan peserta didik. Hal ini menuntut perubahan pola pikir serta perilaku dan kesediaan guru untuk merefleksikan diri secara berkelanjutan.

2.1.5 Indikator Kinerja Guru

Indikator kinerja guru menurut Supardi (2014), yaitu:

1. Kemampuan membuat perencanaan dan persiapan mengajar
2. Penguasaan materi yang akan diajarkan kepada siswa
3. Penguasaan metode dan strategi mengajar
4. Pemberian tugas-tugas kepada siswa
5. Kemampuan melakukan penilaian dan evaluasi

2.2 Pelatihan Guru

2.1.1 Pengertian Pelatihan Guru

Berikut ini beberapa definisi yang dikemukakan para ahli mengenai pelatihan: Menurut Sumarsono (2016) pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan SDM. Pendidikan dan latihannya tidak hanya menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja, dengan demikian meningkatkan produktivitas kerja.

Menurut Flippo dalam Hasibuan (2016): *Training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing particular job.* Definisi ini menjelaskan bahwa latihan merupakan suatu usaha untuk peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Selanjutnya menurut (Atmodiwirio 2016) menguraikan: "Pelatihan adalah pembelajaran yang dipersiapkan agar pelaksanaan pekerjaan sekarang meningkat (kinerjanya). Pelatihan menurut konsep lembaga Administrasi menekankan pada proses peningkatan kemampuan seorang individu dalam melaksanakan tugasnya"

Menurut Fandy & Anastasia (2016) pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Walaupun demikian, pelatihan memiliki tujuan yang sama, yaitu pembelajaran. Di dalam pembelajaran terdapat pemahaman secara implisit. Melalui pemahaman, karyawan dimungkinkan untuk menjadi seorang inovator, pengambilan inisiatif, pemecahan masalah yang kreatif, serta menjadikan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan.

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan istilah pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat (pelatihan) (Soekidjo 2016). Sjafri (2016) mendefinisikan pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Menurut Wahyudi (2016): “Pelatihan dan pengembangan merupakan usaha menghilangkan terjadinya kesenjangan (*gap*) antara unsur-unsur yang dimiliki oleh seorang tenaga kerja dengan unsur-unsur yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki tenaga kerja dengan cara menambah pengetahuan dan ketrampilannya” Pelatihan atau dengan istilah "training" merupakan salah satu program perusahaan yang strategis dalam rangka mempertahankan dan memberikan motivasi kepada karyawan (Ahmad, 2016).

Dari beberapa definisi mengenai pelatihan dapat disimpulkan bahwa:

1. Pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keahlian, sikap dan perilaku serta kinerja karyawan.
2. Pelatihan berhubungan dengan pekerjaan tertentu yang harus dilakukan dalam perusahaan.

Tidak seperti pengembangan (*development*) yang mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan untuk karyawannya, pelatihan (*training*) memiliki fokus yang lebih sempit, diarahkan untuk membantu karyawan menyelesaikan pekerjaannya secara lebih baik dan diharapkan memberikan keahlian-keahlian yang akan memberikan manfaat bagi perusahaan (Handoko 2016). Pendapat tersebut juga dipertajam oleh Siagian (2016): Memang benar penekanan pelatihan adalah untuk peningkatan kemampuan melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan menekankan peningkatan kemampuan melaksanakan tugas baru di masa depan. Akan tetapi karena keterkaitan antara keduanya sangat erat,

perbedaan eksentiasi tersebut bukan hal yang perlu ditonjolkan meskipun perlu mendapat perhatian. Dinyatakan dengan cara lain, pelatihan adalah suatu bentuk investasi jangka pendek, sedangkan pengembangan merupakan investasi sumber daya manusia untuk jangka panjang.

2.1.2 Tujuan Pelatihan Guru

Menurut Wahyudi (2016) sebagai tujuan umum, suatu program pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan harus diarahkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Tujuan ini dapat tercapai apabila tujuan-tujuan yang bersifat khusus dapat diwujudkan terlebih dahulu. Tujuan khusus dari program pelatihan dan pengembangan antara lain :

1. Meningkatkan produktivitas

Pelatihan tidak hanya ditujukan untuk tenaga kerja yang masih baru, tetapi juga tenaga kerja lama. Ini dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan tenaga kerja yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya. Disamping itu, kemampuan yang lebih tinggi dapat meningkatkan hasil (*output*) yang akan meningkatkan produktivitas.

2. Meningkatkan kualitas

Meningkatnya kualitas produksi, memperkecil kemungkinan kesalahan yang dilakukan pekerja, sehingga kualitas output diharapkan juga meningkat.

3. Meningkatkan mutu perencanaan tenaga kerja

Perencanaan tenaga kerja dan program pelatihan tidak dapat dipisahkan, karena organisasi selalu merencanakan kebutuhan tenaga kerja secara kuantitatif dan kualitatif, baik untuk sekarang maupun untuk masa yang akan datang.

4. Meningkatkan semangat tenaga kerja

Program pelatihan akan memperbaiki iklim dan mengurangi ketegangan yang terjadi di dalam organisasi, sehingga akan menimbulkan reaksi positif dari tenaga kerja yang bersangkutan.

5. Sebagai balas jasa tidak langsung

Dengan memberikan kesempatan untuk mengikuti program pelatihan kepada seseorang tenaga kerja, dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas

prestasinya di masa lalu, karena dengan mengikuti program pelatihan, tenaga kerja yang bersangkutan berkesempatan untuk mengembangkan dirinya.

6. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja

Pelatihan yang baik dapat mengurangi atau mencegah terjadinya kecelakaan kerja di dalam organisasi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman dan memberikan ketenangan dan stabilitas pada sikap mental tenaga kerja.

7. Mencegah kadaluwarsaan

Pelatihan dapat mendorong inisiatif dan kreativitas tenaga kerja, sehingga dapat mencegah terjadinya sifat kadaluwarsaan tenaga kerja yang akan terjadi bila kemampuan yang dimilikinya tertinggal oleh kemampuan yang diperlukan sesuai dengan perkembangan teknologi.

8. Kesempatan pengembangan diri

Pelatihan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya, juga meningkatkan perkembangan kepribadiannya.

2.1.3 Indikator Pelatihan Guru

Dalam sebuah organisasi pelatihan dapat diketahui dari berbagai indikator. Tetapi indikator-indikator tersebut hanya menunjukkan tanda- tanda adanya kebutuhan akan pelatihan yang perlu ditindak lanjuti dengan melakukan analisis kebutuhan akan pelatihan baik di tingkat organisasi, jabatan atau tugas, maupun individu (Barnawi dan Arifin, 2014). Menurut Rivai dan Sagala (2014) pelatihan adalah proses sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator-indikator pelatihan tersebut antara lain:

1. Kesesuaian materi pelatihan.
2. Peserta pelatihan
3. Fasilitas pelatihan
4. Tenaga pengajar
5. Waktu pelatihan

2.1.4 Prinsip-prinsip Pelatihan Guru

Prinsip-prinsip pelatihan menurut Manullang (2016) adalah :

1. *Individual differences*, adanya perbedaan latar belakang, pengalaman dan pengetahuan diantara para karyawan.
2. *Relation to job analysis*, harus sesuai dengan *job analysis*.
3. *Motivation*, pemberian daya perangsang agar termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan.
4. *Active participation*, harus aktif dalam kegiatan pelatihan tersebut.
5. *Selection of trainees*, para pengikut pelatihan harus diseleksi terlebih dahulu untuk menjaga perbedaan agar tidak terlalu besar dan diutamakan bagi berminat/berkemauan mengikuti pelatihan sampai berhasil.
6. *Selection of trainer*, tenaga pengajar pun harus diseleksi dahulu.
7. *Training for trainee*, tenaga pelatih hendaknya mendapat didikan sebagai pelatih.
8. *Training methods*, metode pelatihan harus cocok dengan jenis training yang diberikan.
9. *Principles of learning*, diterapkannya cara-cara belajar, seperti pemberian materi yang mudah dahulu agar lebih mudah diserap.

2.1.5 Metode Pelatihan Guru

Adapun metode yang dapat digunakan dalam pelaksanaan program pelatihan menurut Dessler (2016) yaitu:

1. *On the job training* (pelatihan ditempat kerja) merupakan pelatihan kepada karyawan untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya.
2. *Job instruction training* (pelatihan instruksi jabatan) merupakan pendaftaran masing-masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titik-titik kunci untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada karyawan.
3. *Lectures* (pembelajaran). Pelatihan dengan cara yang cepat dan sederhana dalam menyajikan pengetahuan kepada para peserta pelatihan, seperti ketika para penjual harus diajarkan ciri spesial dari sebuah produk baru.
4. *Audio visual training* (pelatihan audio visual). Pelatihan karyawan dengan menggunakan teknik audio visual seperti film, televisi, audio tape dan video tape, cara ini dapat menjadi sangat efektif dan digunakan secara meluas.

5. *Programmed learning* (pembelajaran terprogram). Suatu metode sistematis untuk mengajarkan keterampilan yang mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan karyawan untuk memberikan tanggapan dan memberikan peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya.
6. *Vestibule or simulated training* (pelatihan serambi atau simulasi) Pelatihan karyawan pada peralatan khusus diluar tempat kerja, seperti pelatihan pilot dalam pesawat, sehingga biaya dan bahaya dapat dikurangi.
7. *Training computer assisted instruction* (pelatihan berdasarkan komputer) merupakan pelatihan karyawan dengan menggunakan komputer, pelatihan ini menggunakan sistem berdasarkan komputer secara interaktif meningkatkan pengetahuan atau keterampilan peserta pelatihan. Pelatihan berdasarkan komputer hampir selalu mencakup penyajian para peserta pelatihan dengan simulasi terkomputerisasi dan penggunaan multi media termasuk video tape untuk membantu peserta pelatihan belajar bagaimana melakukan pekerjaannya.

2.1.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pendidikan dan Pelatihan Faktor-faktor yang menunjang kearah keberhasilan pelatihan menurut Veithzal (2012), yaitu antara lain :

1. Materi yang Dibutuhkan
Materi disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang dibutuhkan.
2. Metode yang Digunakan
Metode yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan.
3. Kemampuan Instruktur Pelatihan
Mencari sumber-sumber informasi yang lain yang mungkin berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.
4. Sarana atau Prinsip-prinsip Pembelajaran
Pedoman dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif.

5. Peserta Pelatihan

Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerja dan jenis pekerja yang akan dilatih.

6. Evaluasi Pelatihan

Setelah mengadakan pelatihan hendaknya dievaluasi hasil yang didapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkat tingkah laku kerja, tingkat organisasi dan nilai akhir.

2.3 Transfer Knowledge

2.3.1 Pengertian Transfer Knowledge

Tobing (2017) mendefinisikan *knowledge* sebagai informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, hal itu terjadi ketika informasi tersebut menjadi dasar untuk bertindak, atau ketika informasi tersebut memberi kemampuan seseorang atau institusi untuk mengambil tindakan yang berbeda dan lebih efektif dari tindakan sebelumnya. Chao-Sen Wu et al. (2018) menyatakan bahwa berbagi pengetahuan dapat digambarkan sebagai proses belajar, bertukar dan memberikan pengetahuan untuk meningkatkan keunggulan bersaing individu.

Menurut Subagyo (2017) *knowledge transfer* merupakan salah satu metode atau salah satu langkah dalam manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi, atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Berbagi pengetahuan hanya dapat dilakukan bilamana setiap anggota memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan, dan komentarnya kepada anggota lainnya.

Berbagi pengetahuan dapat tumbuh dan berkembang apabila menemukan kondisi yang sesuai. Sedangkan kondisi tersebut ditentukan oleh tiga faktor kunci yaitu orang, organisasi, dan teknologi. Berbagi pengetahuan dianggap sebagai hubungan atau interaksi sosial antar orang per-orang, sedangkan permasalahan organisasi memiliki dampak yang besar pada berbagi pengetahuan, dan teknologi (informasi dan komunikasi) merupakan fasilitatornya. Berbagi pengetahuan

melibatkan perpindahan pengetahuan dari satu spesifik ke dalam konteks lain (Subagyo, 2017).

Widayana (2015) menyatakan terdapat dua tipe *knowledge*, yaitu:

1. *Tacit knowledge*, adalah *knowledge* yang sebagian besar berada dalam organisasi. *Tacit knowledge* adalah sesuatu yang kita ketahui dan alami, namun sulit untuk diungkapkan secara jelas dan lengkap. Pengetahuan ini sulit untuk dipindahkan kepada orang lain, karena *knowledge* tersebut tersimpan pada masing-masing pikiran (otak) para individu dalam organisasi sesuai kompetensinya.
2. *Explicit knowledge*, adalah pengetahuan dan pengalaman tentang “bagaimana untuk”, yang diuraikan secara lugas dan sistematis. Contoh konkretnya adalah buku petunjuk pengoperasian sebuah mesin.

Secara sederhana *knowledge transfer* menurut Matzler et al. (2018) adalah proses dimana individu saling mempertukarkan pengetahuan mereka baik *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge*. Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa *knowledge transfer* merupakan suatu metode yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi, atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya.

2.3.2 Sarana dan Alat Bantu *Transfer knowledge*

Subagyo (2007) mengemukakan ada beberapa sarana untuk mengaplikasikan *knowledge transfer*, yaitu sebagai berikut:

1. Pertemuan tatap muka adalah pertemuan-pertemuan rutin, seminar, *workshop*, forum, pemagangan.
2. Dokumentasi, seluruh kegiatan dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam rangka publikasi baik elektronik di website maupun non elektronik newsletter, majalah dan koran.
3. Website, yang dibangun secara lokal memuat informasi terkini tentang berita, kegiatan komunitas, cerita pengalaman, dan informasi lainnya.
4. Diskusi elektronik, yaitu dapat dilakukan *teleconference*, *email*, *blog*, forum

diskusi, wiki, dan *internet-chatting*.

5. Publikasi dan *newsletter*, pembuatan *newsletter* kepada anggota komunikasi, penerbitan majalah dan koran untuk menyebarkan pemikiran dan pengetahuan yang dimiliki komunitas, sekaligus dapat menjadi sarana promosi komunitas kepada masyarakat yang lebih luas.
6. Penelitian, yaitu penelitian yang merupakan kegiatan rumit, survey kecil juga masuk dalam kategori ini. Tukar menukar pemikiran dan ide baru, akan lebih intensif terjadi.

2.3.3 Indikator *Knowledge Transfer*

Adapun indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *knowledge transfer* dikembangkan dari penelitian Matzler et al. (2018) meliputi:

1. *Embrained knowledge*

Pengetahuan yang terkait dengan ketrampilan konseptual dan kemampuan kognitif individu melalui studi formal (*learning by studying*). Contoh: keterampilan konseptual dan kemampuan kognitif.

2. *Embodied knowledge*

Pengetahuan dimana tubuh individu dapat melakukan aktivitas tanpa adanya verbal yang mempresentasikan sebuah pikiran. Pengetahuan itu terbentuk pada diri seseorang yang berasal dari pengalaman sebelumnya. Contoh: pengetahuan berdasarkan pengalaman atau *learning by doing*.

3. *Encultured knowledge*

Struktur afektif dan kognitif yang digunakan oleh anggota organisasi untuk mempersepsikan, menjelaskan, mengevaluasi dan mengkonstruksi realitas. Pengetahuan ini juga mencakup asumsi dan kepercayaan yang digunakan untuk mendapatkan nilai dan informasi baru. Contoh: pemahaman bersama.

4. *Embedded knowledge*

Bentuk kolektif dari pengetahuan tacit yang tertanam dalam rutinitas organisasi, praktek, nilai, norma dan kepercayaan bersama (*shared belief*). Contoh: rutinitas spesifik perusahaan dan prosedur, dll.

5. *Encoded knowledge*

Pengetahuan yang telah dikodifikasi dan berbentuk eksplisit. Contoh: buku, pedoman kerja, deskripsi pekerjaan, dll.

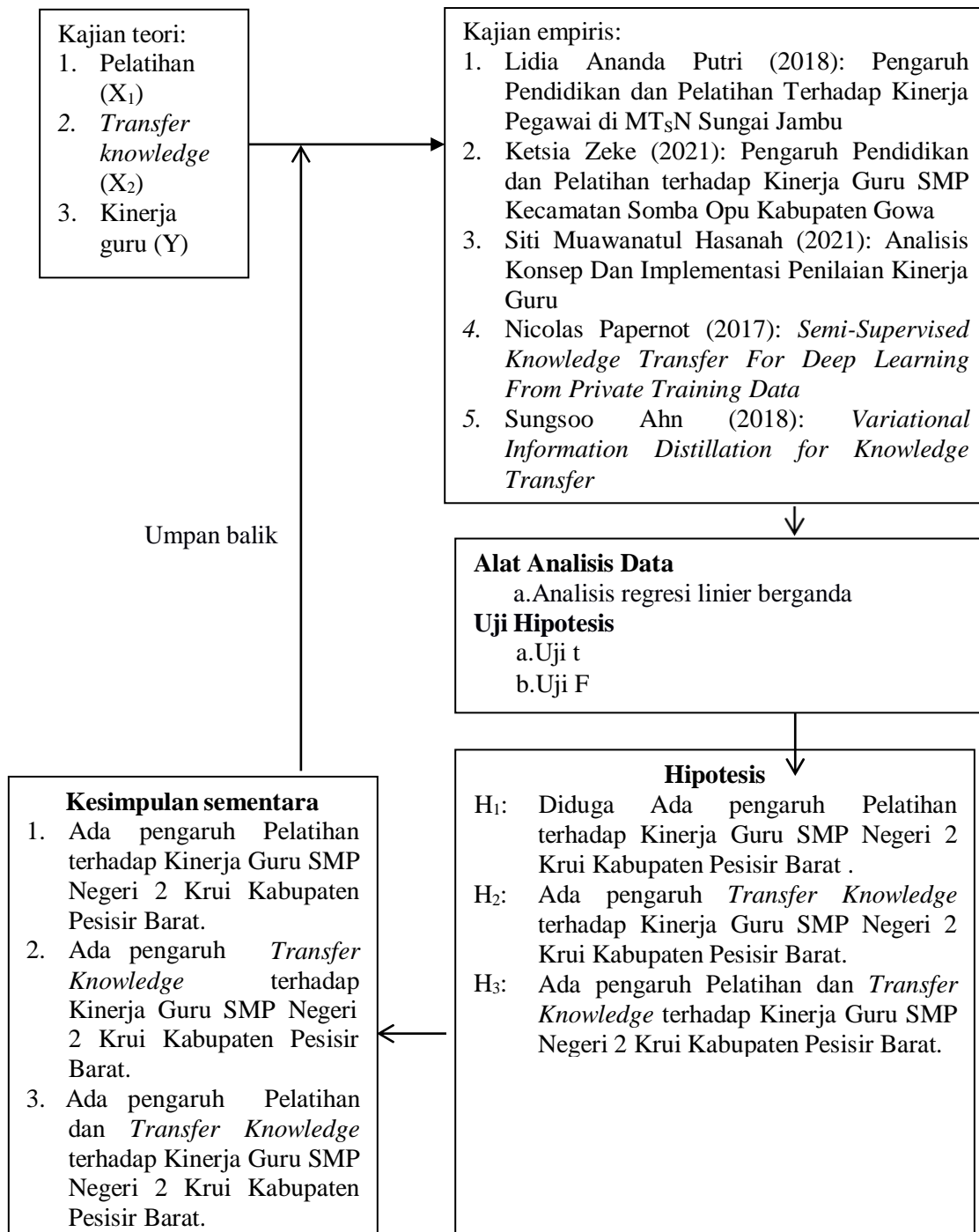
2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul dan Tahun	Hasil Penelitian	Perbedaan	Kontribusi Penelitian
1.	Lidia Ananda Putri (2018)	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai di MTsN Sungai Jambu	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai	Pada variabel independen dan lokasi penelitian	Memberikan masukan mengenai materi pendidikan dan pelatihan
2.	Ketsia Zeke (2021)	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Guru SMP Kecamatan Somba Opu Kabupaten Gowa	Hasil analisis data menunjukkan adanya pengaruh diklat dengan kinerja guru	Pada variabel independen dan lokasi penelitian	Memberikan masukan mengenai materi pendidikan dan pelatihan
3.	Siti Muawanatul Hasanah (2021)	Analisis Konsep Dan Implementasi Penilaian Kinerja Guru	Hasil penelitian ini menunjukkan penilaian kinerja guru (PKG) Guru mempunyai dua ranah, yaitu pertama Untuk menilai kemampuan guru Yang kedua Untuk menghitung angka kredit yang diperoleh guru atas kinerja dalam proses pembelajaran	Pada subjek dan objek penelitian	Memberikan masukan mengenai materi kinerja guru
4.	Nicolas Papernot (2017)	<i>Semi-Supervised Knowledge Transfer For Deep Learning From Private Training Data</i>	<i>Compared with previous work, the approach imposes only weak assumptions on how teachers are trained: it applies to any model, including non-convex</i>	Pada subjek dan objek penelitian	Memberikan masukan mengenai materi <i>transfer knowledge</i>
5.	Sungsoo Ahn (2018)	<i>Variational Information Distillation for Knowledge Transfer</i>	<i>Transferring knowledge from a teacher neural network pretrained on the same or a similar task to a student neural network can significantly improve the performance of the student neural network.</i>	Pada subjek dan objek penelitian	Memberikan masukan mengenai materi <i>transfer knowledge</i>

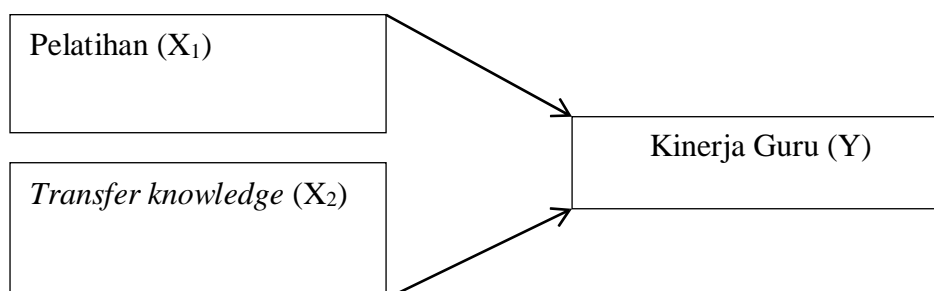
2.5 Kerangka Pikir

Kerangka pikir merupakan gambaran hubungan antar variabel penelitian. Sugiono (2018) mengemukakan bahwa kerangka berfikir merupakan konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran yang digambarkan dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

2.6 Kerangka Penelitian



Gambar 2.2 Kerangka Penelitian

2.7 Pengembangan Hipotesis

Menurut Fandy & Anastasia (2016) pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Walaupun demikian, pelatihan memiliki tujuan yang sama, yaitu pembelajaran. Di dalam pembelajaran terdapat pemahaman secara implinsit. Melalui pemahaman, karyawan dimungkinkan untuk menjadi seorang inovator, pengambilan inisiatif, pemecahan masalah yang kreatif, serta menjadikan karyawan efektif dan efesien dalam melakukan pekerjaan. Hasil penelitian Lidia Ananda Putri (2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dimana hasil hitungan statistiknya menunjukkan bahwa Hasil pengujian hipotesis ditemukan bahwa $r_{xy}=0,668$ atau 66,8%. Dengan taraf signifikan uji t sebesar 2,374, $r_{hitung}= 0,668$ dan $r_{tabel}= 0,666$ artinya r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} kesimpulannya bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai maka H_a diterima dan H_o ditolak dimana hitungan statistiknya pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H_{a1} : Ada pengaruh pelatihan terhadap kinerja guru SMP Negeri 2 Krui Kabupaten Pesisir Barat.

Menurut Subagyo (2017) *knowledge transfer* merupakan salah satu metode atau salah satu langkah dalam manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi, atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Berbagi pengetahuan hanya dapat

dilakukan bilamana setiap anggota memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan, dan komentarnya kepada anggota lainnya. Hasil penelitian Kartono (2020) menunjukkan bahwa: 1). *Knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. 2). *Individual innovation capability* tidak berpengaruh terhadap kinerja guru. 3). Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. 4) *Knowledge sharing*, *individual innovation capability*, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja guru SLB wilayah Kota dan Kabupaten Cirebon. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Ha₂: Ada pengaruh *transfer knowledge* terhadap kinerja guru SMP Negeri 2 Krui Kabupaten Pesisir Barat.

Menurut Wahyudi (2016): “Pelatihan dan pengembangan merupakan usaha menghilangkan terjadinya kesenjangan (*gap*) antara unsur-unsur yang dimiliki oleh seorang tenaga kerja dengan unsur-unsur yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki tenaga kerja dengan cara menambah pengetahuan dan ketrampilannya”. Tobing (2017) mendefinisikan *knowledge* sebagai informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, hal itu terjadi ketika informasi tersebut menjadi dasar untuk bertindak, atau ketika informasi tersebut memberi kemampuan seseorang atau institusi untuk mengambil tindakan yang berbeda dan lebih efektif dari tindakan sebelumnya. Chao-Sen Wu et al. (2018) menyatakan bahwa berbagi pengetahuan dapat digambarkan sebagai proses belajar, bertukar dan memberikan pengetahuan untuk meningkatkan keunggulan bersaing individu. Hasil penelitian Nicolas Papernot (2017) menyatakan dibandingkan dengan pekerjaan sebelumnya, pendekatan ini hanya menerapkan asumsi yang lemah tentang bagaimana guru dilatih: ini berlaku untuk model apapun, termasuk model *non-convex* seperti DNN. Mencapai pertukaran privasi/utilitas mutakhir di MNIST dan SVHN berkat analisis privasi yang ditingkatkan dan pembelajaran semi-diawasi

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Ha₃: Ada pengaruh pelatihan dan *transfer knowledge* terhadap kinerja guru SMP Negeri 2 Krui Kabupaten Pesisir Barat.

