

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Era pengetahuan merupakan suatu era dimana kualitas pikiran (*knowledge content*) digunakan untuk mengelola sistem kerja. Kualitas pikiran ini diinternalisasikan pada setiap proses kerja, yang pada akhirnya dieksplisitkan pada produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Kemampuan organisasi di era pengetahuan dipengaruhi oleh tingkat kualitas pikiran yang diwujudkan dalam produk/jasa. Kualitas pikiran dapat berbentuk kreativitas maupun keterampilan dalam mengeksplisitkan pengetahuan tasit (*tacit knowledge*) dalam praktik kerja.

Era pengetahuan melahirkan tatanan kehidupan baru, yang mempunyai karakteristik berbeda dibandingkan dengan era manual dan era mesin industri. Tjakraatmaja dan Lantu (2006) mengemukakan minimal tiga ciri untuk menggambarkan karakteristik tatanan kehidupan di era pengetahuan, sebagai berikut:

- 1) informasi/pengetahuan mudah diperoleh dan sekaligus dapat kadaluwarsa dengan cepat; 2) permasalahan yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari semakin kompleks; dan 3) pola perubahan dalam bidang-bidang politik, ekonomi, sosial, dan budaya berpengaruh signifikan pada kelangsungan organisasi dengan hubungan pengaruh yang semakin sulit diprediksi.

Berbagai perubahan yang terjadi tidak hanya disebabkan oleh pesatnya perkembangan teknologi, melainkan juga diakibatkan oleh perkembangan dalam ilmu pengetahuan. Kondisi tersebut menuntut setiap individu dalam organisasi

untuk berubah yaitu dengan melakukan penyesuaian cara kerja dan perilaku apabila tidak ingin tergerus oleh derasnya perubahan. Hal ini selaras dengan pendapat Evelyn Waugh dalam Kasali (2013) yang menyatakan bahwa “*change is the only evidence of life*”. Pendapat tersebut dapat diinterpretasikan bahwa perubahan adalah satu-satunya bukti adanya kehidupan. Era pengetahuan memicu terjadinya perubahan cara pandang manusia terhadap berbagai permasalahan kehidupan, termasuk cara pandang manusia terhadap dunia pendidikan.

Untuk menghadapi berbagai arah perubahan, setiap individu perlu meningkatkan kompetensinya secara terus-menerus. Peningkatan kompetensi tersebut hendaknya dilakukan secara komprehensif, antara lain melalui pendidikan dan pelatihan. Fenomena di dalam kehidupan organisasi saat ini khususnya di Indonesia menunjukkan masih ada organisasi yang belum menganggap pendidikan dan pelatihan karyawan menjadi investasi di era pengetahuan. Disisi lain sejatinya, hal ini akan meningkatkan kecerdasan dan keterampilan individu untuk mendukung penciptaan inovasi-inovasi baru.

Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) sebagai institusi/lembaga pendidikan nonformal seharusnya lebih peka terhadap kebutuhan pendidikan berkualitas yang dibutuhkan oleh masyarakat. Hal ini mengingat bahwa pendidikan yang berkualitas menjadi tuntutan dalam rangka menghasilkan insan Indonesia yang berkarakter, cerdas, dan kompetitif. Upaya untuk mewujudkan insan Indonesia yang cerdas dan kompetitif tersebut memposisikan bidang pendidikan menjadi sektor prioritas dalam pembangunan sumber daya manusia. Hal ini selaras dengan fungsi dan tujuan pendidikan nasional sebagaimana tertuang dalam Undang-undang Republik

Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas, 20/2003). UU Sisdiknas Pasal 3 mengamanatkan bahwa:

pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab.

Untuk mewujudkan cita-cita luhur tersebut, sektor pendidikan perlu dikelola secara sistematis dan konsisten sesuai dengan pandangan teoritikal dan praktikal melalui sistem pendidikan nasional yang berlandaskan Pancasila dan Undang-undang Dasar (UUD) 1945. Penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya sehingga mampu menjadi insan yang dicita-citakan oleh pembangunan sumber daya manusia Indonesia.

Pembangunan sumber daya manusia telah membawa Indonesia mengalami peningkatan peringkat daya saing dan *Human Development Index* (HDI). Di dalam Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Renstra Kemendikbud) 2015 – 2019 (2015) dijelaskan mengenai peningkatan peringkat daya saing Indonesia dalam *Global Competitiveness Index* (GCI) dari 55 pada tahun 2009 – 2010 menjadi peringkat 38 pada tahun 2013 – 2014. Selanjutnya, ditinjau dari *Human Development Index* (HDI) Indonesia mengalami kenaikan peringkat dari nomor 128 menjadi 124 dari 185 negara.

Berdasarkan data kenaikan peringkat GCI dan HDI tersebut dapat disampaikan bahwa pembangunan pendidikan dan kebudayaan sampai dengan tahun 2014 menunjukkan keberhasilan nyata. Namun demikian, pada periode tahun 2015 - 2019, menurut Renstra Kemendikbud 2015 – 2019 (2015), pembangunan di bidang pendidikan akan menemui berbagai permasalahan penting, yaitu:

- 1) peran pelaku pendidikan belum optimal; 2) belum semua penduduk memperoleh layanan akses PAUD yang berkualitas; 3) pelaksanaan wajib belajar pendidikan 12 tahun yang berkualitas belum maksimal; 4) peningkatan kualitas pembelajaran belum maksimal; 5) peningkatan manajemen guru, pendidikan keguruan, dan reformasi Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK) belum maksimal; 6) peningkatan keterampilan kerja dan penguatan pendidikan orang dewasa (pendidikan masyarakat) belum maksimal; 7) pengentasan keniraksaraan belum merata; 8) peningkatan pendidikan keluarga belum seperti yang diharapkan; 9) rendahnya mutu kemahiran membaca dan semakin punahnya penggunaan bahasa dan sastra daerah; 10) gejala memudarnya karakter siswa dan jati diri bangsa; 11) pemanfaatan anggaran pendidikan belum efektif dan efisien; dan 12) belum optimalnya tata kelola organisasi Kemendikbud.

Pendidikan nasional dilaksanakan melalui tiga jalur pendidikan, sebagai wahana yang dapat dilalui peserta didik untuk mengembangkan potensi diri dalam suatu proses pendidikan yang sesuai dengan tujuan pendidikan. Ketiga jalur pendidikan tersebut, yaitu: 1) jalur pendidikan formal; 2) pendidikan nonformal; dan 3) pendidikan informal. Ketiga jalur pendidikan ini saling melengkapi dan memperkaya dalam sistem pendidikan nasional sehingga memperkaya dunia pendidikan di Indonesia. UU Sisdiknas, 20/2003 Pasal 1 menjelaskan mengenai ketiga jalur pendidikan, sebagai berikut:

Pendidikan formal adalah jalur pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Pendidikan nonformal didefinisikan sebagai jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan

secara terstruktur dan berjenjang. Sedangkan pendidikan informal adalah jalur pendidikan keluarga dan lingkungan.

Lebih lanjut, UU Sisdiknas, 20/2003 Pasal 26 Ayat (1) menyatakan bahwa pendidikan nonformal diselenggarakan bagi warga masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai pengganti, penambah, dan/atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat. Sementara itu, pada Pasal tersebut Ayat (4) dijelaskan bahwa satuan pendidikan nonformal terdiri atas lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, pusat kegiatan belajar masyarakat, majelis taklim, serta satuan pendidikan yang sejenis.

Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) merupakan satuan pendidikan nonformal yang diselenggarakan bagi warga masyarakat yang memerlukan bekal pengetahuan, keterampilan, kecakapan hidup, dan sikap untuk mengembangkan diri, mengembangkan profesi, bekerja, usaha mandiri, dan/atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Proses pembelajaran pada LKP diwujudkan melalui berbagai program kursus dan pelatihan dalam berbagai bentuk keterampilan.

Berdasarkan data LKP (2015) yang dikeluarkan oleh Direktorat Pembinaan Kursus dan Pelatihan (Dit. Binsuslat), Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat (Ditjen PAUD dan Dikmas), terdapat 12.663 LKP yang telah diverifikasi dengan 74 jenis kursus yang tersebar di seluruh Indonesia. Sedangkan LKP di Pulau Jawa (Banten, DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, D.I. Yogyakarta, dan Jawa Timur) sebanyak 6.312 lembaga.

Eksistensi LKP ditentukan oleh sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk sumber daya manusia (SDM). SDM LKP mencakup tenaga kependidikan dan pendidik. UU Sisdiknas, 20/2003 Pasal 1 menjelaskan tentang definisi tenaga kependidikan dan pendidik, sebagai berikut:

Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.

Selanjutnya, pada Pasal 39 Ayat (1) dan (2) ditegaskan mengenai tugas tenaga kependidikan dan pendidik yaitu:

- (1) Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.
- (2) Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Sementara itu, di dalam Lampiran Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia (Permendiknas) Nomor 42 Tahun 2009 menegaskan ketenagaan LKP sebagai berikut:

Ketenagaan dalam lembaga kursus dan pelatihan terdiri atas pendidik dan tenaga kependidikan. Pendidik pada lembaga kursus dan pelatihan sekurang-kurangnya instruktur, pelatih, pembimbing, dan penguji. Tenaga kependidikan pada lembaga kursus dan pelatihan sekurang-kurangnya terdiri atas pengelola, teknisi sumber belajar, pustakawan, dan laboran.

Data Dit. Binsuslat (2015) menunjukkan bahwa jumlah pendidik LKP sebanyak 44.255 orang dan pengelola/pimpinan LKP (lembaga terverifikasi) sebanyak 12.663 orang di seluruh Indonesia. Dari jumlah pengelola LKP tersebut, 6.312 orang (50,15%) berdomisili di Pulau Jawa (DKI Jakarta, Banten, Jawa Barat, Jawa Tengah, D.I. Yogyakarta, dan Jawa Timur), sedangkan 49,85% lainnya tersebar di berbagai pulau lainnya di Indonesia.

LKP sebagai organisasi yang bergerak di bidang bisnis pendidikan sudah seharusnya dikelola secara profesional dan menjadi organisasi pembelajar yang secara terus-menerus meningkatkan kapasitasnya dan mentransformasikan dirinya menjadi organisasi yang berkualitas, kreatif, kompeten, dan kompetitif. Kualitas LKP di Indonesia dapat dilihat dari hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh Dit. Binsuslat, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

Pada rentang waktu 2009 – 2012, Dit. Binsuslat telah melaksanakan penilaian kinerja terhadap 4.489 LKP. Hasil penilaian kinerja tersebut menunjukkan bahwa pada tahun 2012 LKP yang berkinerja A sebanyak 43 lembaga (0,96%), 485 LKP (10,80%) berkinerja B, LKP kategori kinerja C sebanyak 2.049 lembaga (45,64%), LKP berkinerja D sebanyak 1.825 lembaga (40,65%), dan yang tidak masuk kategori A – D sebanyak 87 LKP (1,94%).

Selanjutnya, pada tahun 2019 Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Nonformal (BAN PAUD dan PNF) melakukan penilaian akreditasi terhadap 402 LKP. Dari hasil penilaian akreditasi terhadap 402 LKP tersebut dapat dikemukakan bahwa 8,46% LKP di Pulau Jawa (Banten, DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, D.I. Yogyakarta, dan Jawa Timur) terakreditasi

A, 43,28% terakreditasi B, 47,51% LKP terakreditasi C, dan 0,75% tidak terakreditasi.

Kinerja LKP ditentukan oleh berbagai faktor, satu diantaranya adalah kinerja pengelola lembaga. Data mengenai hasil penilaian kinerja LKP di atas menunjukkan bahwa belum seluruh LKP berkinerja tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pengelola LKP sebagai penyelenggara kursus dan pelatihan belum sebagaimana yang diharapkan.

Kondisi tersebut didukung oleh hasil observasi (pengamatan) awal pada penelitian ini yang dilakukan terhadap 20 (dua puluh) orang pengelola LKP di enam provinsi di Pulau Jawa, yaitu Banten, DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, D.I. Yogyakarta, dan Jawa Timur. Berdasarkan hasil pengamatan awal di lapangan, dapat dikemukakan bahwa kinerja pengelola LKP di keenam provinsi tersebut belum sebagaimana yang diharapkan. Kurang optimalnya kinerja pengelola LKP ini dilihat dari indikator pelaksanaan tugas substantif, pelaksanaan tugas administratif, penerapan kedisiplinan, pelaksanaan supervisi, dan komunikasi.

Dilihat dari indikator pelaksanaan tugas substantif ditemukan bahwa sebagian besar pengelola LKP belum memiliki kemampuan dalam memproyeksikan strategi pengelolaan LKP dari perencanaan hingga evaluasi. Di samping itu, sebagian besar pengelola LKP juga belum memperhatikan hal-hal terkait pemberian penghargaan bagi pendidik dan tenaga kependidikan yang berprestasi. Budaya pemberian penghargaan dan sanksi belum optimal dalam pengelolaan di sebagian besar LKP.

Observasi awal indikator pelaksanaan tugas administratif menunjukkan bahwa sebagian besar pengelola LKP belum melakukan penyusunan program strategis, rutin, dan jadwal kegiatan tahunan dengan baik dan di dalam penyusunannya pada umumnya belum melibatkan hasil penilaian tahun sebelumnya. Pengarsipan dokumen administrasi LKP pada umumnya juga belum dilakukan dengan sistem yang baik, hanya sebagian kecil yang sudah memiliki sistem kearsipan digital.

Dari indikator penerapan kedisiplinan juga perlu mendapatkan perhatian. Hampir tidak adanya pemberian sanksi bagi pendidik dan tenaga kependidikan serta peserta didik yang melanggar kedisiplinan. Kondisi ini dimungkinkan mengingat LKP adalah pendidikan nonformal yang memiliki karakteristik yang berbeda dengan satuan pendidikan pada pendidikan formal. Pada umumnya budaya kedisiplinan yang dibangun pada LKP tidak seketat dibandingkan dengan organisasi lainnya.

Kondisi lain menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi juga belum dilakukan secara optimal. Supervisi yang dilakukan pada umumnya di sebagian LKP hanya sebatas formalitas saja, belum dilakukan sesuai kaidah yang seharusnya. Begitu juga dengan tindak lanjut hasil supervisi yang belum dilakukan sebagaimana diharapkan.

Sementara itu, komunikasi yang diterapkan di LKP pada umumnya relatif sama dengan organisasi lainnya, menggunakan bentuk komunikasi lisan dan tertulis. Namun demikian, pelaksanaan komunikasi tertulis tidak dilakukan secara

efektif, komunikasi lebih banyak dilakukan secara verbal, sehingga tidak terdokumentasikan dengan baik.

Fenomena tersebut dapat disebabkan oleh pembinaan yang dilakukan oleh pemerintah dan pemangku kepentingan (*stakeholders*) terkait terhadap LKP belum optimal. Hal ini dapat diakibatkan oleh beberapa faktor, antara lain terbatasnya anggaran baik Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD), belum mandirinya sebagian organisasi mitra/asosiasi profesi terkait dalam perannya mengembangkan pengelola LKP, dan belum optimalnya pemahaman sebagian pemerintah daerah terhadap pentingnya peranan LKP dalam membangun SDM setempat.

Mayoritas LKP berkinerja C dan D menunjukkan bahwa kompetensi pengelola LKP belum optimal. Berkaitan dengan kompetensi pengelola LKP, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI melalui Direktorat Pembinaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pendidikan Anak Usia Dini, Nonformal, dan Informal (Dit. PPTK PAUDNI) yang sejak tahun 2015 bernomenklatur Direktorat Pembinaan Guru dan Tenaga Kependidikan Pendidikan Anak Usia Dini dan Pendidikan Masyarakat (Dit. PGTK PAUD dan Dikmas) bekerjasama dengan Lembaga Sertifikasi Kompetensi Pengelola Lembaga Kursus dan Pelatihan (LSK PLKP) telah melaksanakan uji kompetensi pengelola LKP sejak tahun 2013.

Selama periode 2013 – 2015 jumlah pengelola LKP di Pulau Jawa yang memiliki sertifikat kompetensi sebanyak 704 orang. Pada tahun 2017 terdapat penambahan pengelola LKP di Pulau Jawa yang bersertifikat kompetensi sebanyak 57 orang, tahun 2018 sebanyak 188 orang, dan penambahan jumlah pengelola LKP

di Pulau Jawa yang bersertifikat sebanyak 321 orang pada tahun 2019. Dengan demikian pada tahun 2019 pengelola LKP di Pulau Jawa yang telah memiliki sertifikat kompetensi sebanyak 1.270 orang.

Hal ini tentu saja masih jauh dari yang diharapkan, dimana baru sekitar 20,12% pengelola LKP yang memiliki sertifikat kompetensi. Kondisi ini disebabkan oleh program sertifikasi kompetensi pengelola LKP pertama kali dicanangkan oleh Pemerintah Pusat melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 2013, sehingga jumlah pengelola bersertifikat kompetensi belum sebagaimana yang diharapkan. Faktor lain yang mengakibatkan rendahnya persentase pengelola LKP bersertifikat kompetensi ini adalah belum optimalnya dukungan Pemerintah Daerah dan *stakeholders* terkait dalam pelaksanaan uji kompetensi pengelola LKP.

Di sisi lain, belum seluruh pengelola LKP menyadari pentingnya kepemilikan sertifikat kompetensi tersebut. Pengelola LKP belum merasakan manfaat yang diperoleh dengan kepemilikan sertifikat tersebut. Hal ini dapat disebabkan oleh belum seluruhnya instansi pemerintah maupun *stakeholders* terkait menjadikan kepemilikan sertifikat kompetensi pengelola LKP sebagai salah satu persyaratan dalam program-program pembinaan LKP.

Kondisi kompetensi pengelola LKP di atas menuntut adanya perhatian serius terhadap kompetensi pengelola LKP dari pemerintah dan *stakeholders* terkait karena tingkat kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pengelola LKP. Penelitian Martini, Rahyuda, Sintaasih, dan Piartirini (2018) membuktikan bahwa kompetensi yang merefleksikan dimensi pengetahuan, keterampilan dan sikap, dan komitmen

organisasi menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian merekonstruksi pentingnya upaya untuk meningkatkan kompetensi guna mewujudkan kinerja lebih baik. Sriekaningsih dan Setyadi (2015) di dalam hasil penelitiannya juga menegaskan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja dosen Universitas Negeri di Kalimantan Timur. Selanjutnya, hasil penelitian Mukhtar, Modding, Latief, dan Hafied (2018) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan deskripsi tentang hasil penelitian tentang kompetensi di atas maka dapat disampaikan bahwa setiap bidang pekerjaan memerlukan kompetensi, sebagaimana dikemukakan pada penelitian Ngatimun, M. Syarif H.E, dan Seger Priantono (2019). Penelitian tersebut menganalisis tentang pengaruh kompetensi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kompetensi, kepemimpinan, dan lingkungan fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana kompetensi melalui dimensi pengetahuan, keterampilan dan sikap memiliki tingkat pengaruh yang dominan.

LKP di era pengetahuan dituntut menjadi sebuah organisasi yang membudayakan organisasi pembelajaran (*learning organization*), yaitu sebagai organisasi pembelajar yang cerdas agar menjadi organisasi yang kreatif dan inovatif sehingga dapat *survive* di tengah tingginya kompetisi dan mampu memenuhi kebutuhan *stakeholders* yang bersifat dinamis. LKP yang menerapkan organisasi pembelajaran (*learning organization*) akan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja. Pernyataan ini selaras dengan hasil penelitian Shalihin, Kamaluddin, Iru,

dan Husain (2018) yang menunjukkan bahwa organisasi pembelajaran (*learning organization*) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Dengan demikian, penerapan organisasi pembelajaran (*learning organization*) di sekolah akan meningkatkan kinerja guru. Pernyataan tersebut juga sejalan dengan hasil penelitian Herman, Sarita, Zailan, dan Ansir (2018) yang menunjukkan bahwa organisasi pembelajaran (*learning organization*) melalui dimensi *personal mastery*, *mental model*, *system thinking*, *shared vision*, dan *group learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Artinya semakin baik organisasi pembelajaran (*learning organization*) maka kinerja guru akan meningkat. Hal yang sama juga diungkapkan pada penelitian Lilik Nurhayani dan Eko Budi S. (2018) yang menyatakan bahwa implementasi organisasi pembelajaran (*learning organization*) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Implementasi organisasi pembelajaran (*learning organization*) pada sebuah organisasi memberikan kesempatan luas bagi karyawan untuk belajar dan mengembangkan kapasitasnya.

Di sisi lain, berdasarkan pengamatan di lapangan ditemukan bahwa pada umumnya pengelola LKP belum mengimplementasikan organisasi pembelajaran (*learning organization*) di lembaganya. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, yaitu belum seluruh pengelola LKP mempunyai pemahaman yang baik mengenai organisasi pembelajaran (*learning organization*) dan pentingnya organisasi pembelajaran (*learning organization*) bagi kemajuan LKP yang dipimpinnya. Lebih lanjut, belum seluruh pengelola LKP memiliki komitmen yang kuat dalam mengelola dan mengembangkan lembaganya menjadi lembaga

pendidikan terdepan dan mandiri. organisasi pembelajaran (*learning organization*) belum menjadi budaya organisasi di sebagian besar LKP.

Sementara itu, setiap pengelola LKP hendaknya juga mempunyai kemampuan pengambilan keputusan mengingat kedudukannya sebagai pemimpin lembaga. Namun demikian, fenomena di lapangan menunjukkan bahwa belum seluruh pengelola LKP mempunyai kemampuan pengambilan keputusan sebagaimana yang diharapkan. Kemampuan pengelola LKP dalam pengambilan keputusan menentukan kualitas keputusan yang diambil, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja. Berkaitan dengan kemampuan pengambilan keputusan, di dalam penelitian Nichodemus O.E. (2015) dideskripsikan bahwa pengambilan keputusan sangat penting dalam pengembangan organisasi. Kemampuan pimpinan dan manajer dalam membuat keputusan yang baik tergantung pada pilihan (alternatif) yang dibuat dan pilihan yang baik akan berimplikasi terhadap keberhasilan pencapaian tujuan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dikemukakan bahwa kinerja pengelola LKP dan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pengelola LKP tersebut, antara lain kompetensi, organisasi pembelajaran (*learning organization/LO*), dan kemampuan pengambilan keputusan sangat penting dalam mewujudkan LKP yang berkualitas yang mampu memberikan layanan prima kepada masyarakat. Namun demikian, dalam implementasinya masih terdapat pengelola LKP dan pemangku kepentingan (*stakeholders*) terkait yang belum memiliki kesadaran tinggi akan pentingnya kinerja pengelola LKP.

Berdasarkan kondisi tersebut dan pentingnya peranan pengelola LKP dalam mendukung keberhasilan sektor pendidikan, maka perlu dilakukan penelitian mengenai Pengaruh Kompetensi, Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*), dan Kemampuan Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Pengelola Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) di Pulau Jawa. Pemilihan lokasi penelitian di Pulau Jawa dengan alasan jumlah terbesar pengelola LKP berada di Pulau Jawa bila dibandingkan pulau-pulau lainnya di Indonesia. Sementara itu, LKP di Pulau Jawa juga memiliki karakteristik yang cukup beragam, baik dari sisi akreditasi maupun jenis kursusnya.

#### **B. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja yaitu kompetensi, motivasi, budaya organisasi, komitmen organisasi, stres kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, organisasi pembelajaran (*learning organization/LO*), iklim organisasi, dan pengambilan keputusan. Merujuk pada faktor-faktor yang memengaruhi kinerja tersebut dan fenomena sebagaimana ditulis pada latar belakang masalah maka penelitian ini dibatasi pada variabel kompetensi, organisasi pembelajaran (*learning organization*), dan kemampuan pengambilan keputusan sebagai variabel bebas (*independent variable*) dan kinerja sebagai variabel terikat (*dependent variable*). Unit analisis penelitian ini adalah pengelola LKP di Pulau Jawa pada LKP yang sudah terakreditasi.

### C. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada pembatasan masalah di atas maka rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja pengelola LKP di Pulau Jawa?
2. Apakah organisasi pembelajaran (*learning organization*) berpengaruh langsung terhadap kinerja pengelola LKP di Pulau Jawa?
3. Apakah kemampuan pengambilan keputusan berpengaruh langsung terhadap kinerja pengelola LKP di Pulau Jawa?
4. Apakah kompetensi berpengaruh langsung terhadap kemampuan pengambilan keputusan pengelola LKP di Pulau Jawa?
5. Apakah organisasi pembelajaran (*learning organization*) berpengaruh langsung terhadap kemampuan pengambilan keputusan pengelola LKP di Pulau Jawa?
6. Apakah kompetensi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kemampuan pengambilan keputusan pengelola LKP di Pulau Jawa?
7. Apakah organisasi pembelajaran (*learning organization*) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kemampuan pengambilan keputusan pengelola LKP di Pulau Jawa?

### D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh langsung positif kompetensi terhadap kinerja pengelola LKP di Pulau Jawa.
2. Pengaruh langsung positif organisasi pembelajaran (*learning organization*) terhadap kinerja pengelola LKP di Pulau Jawa.
3. Pengaruh langsung positif kemampuan pengambilan keputusan terhadap kinerja pengelola LKP di Pulau Jawa.
4. Pengaruh langsung positif kompetensi terhadap kemampuan pengambilan keputusan pengelola LKP di Pulau Jawa.
5. Pengaruh langsung positif organisasi pembelajaran (*learning organization*) terhadap kemampuan pengambilan keputusan pengelola LKP di Pulau Jawa.
6. Pengaruh tidak langsung positif kompetensi terhadap kinerja melalui kemampuan pengambilan keputusan pengelola LKP di Pulau Jawa.
7. Pengaruh tidak langsung positif organisasi pembelajaran (*learning organization*) terhadap kinerja melalui kemampuan pengambilan keputusan pengelola LKP di Pulau Jawa.

#### **E. Signifikansi Penelitian**

Signifikansi penelitian merupakan unsur penting dalam kegiatan penelitian untuk menggambarkan seberapa besar hasil penelitian dalam berkontribusi mengatasi permasalahan yang dihadapi dalam proses pembangunan. Dilihat dari aspek pengembangan teori, hasil penelitian ini diupayakan dapat memberikan kontribusi pemikiran yang bermanfaat bagi pengembangan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai kompetensi, organisasi pembelajaran

(*learning organization*), dan kemampuan pengambilan keputusan, serta kaitannya dengan kinerja pengelola LKP.

Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai *input* (masukan) dan bahan pertimbangan bagi pemerintah dan *stakeholders* terkait dalam menentukan arah kebijakan pembinaan pengelola LKP. Pada aspek implementasi, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperbaiki praktik-praktik dalam pengelolaan LKP, terutama dari sisi pengelolanya sehingga pengelola LKP mampu mengelola lembaga secara efektif dan efisien.

#### **F. Kebaruan Penelitian (*State of the Art*)**

Penelitian ini menganalisis tentang pengaruh kompetensi, organisasi pembelajaran (*learning organization*), dan kemampuan pengambilan keputusan terhadap kinerja LKP di Pulau Jawa. Penelitian ini mengupas tentang variabel-variabel tersebut pada satuan pendidikan nonformal. Organisasi pembelajaran (*learning organization*) merupakan konsep ideal sebuah organisasi, dan selama ini banyak diterapkan oleh organisasi besar, baik perusahaan, instansi pemerintah, maupun lembaga pendidikan formal.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Anshar (2017) yang berjudul *the Impact of Visionary Leadership, Learning Organization and Behavior to Performance of Customs and Excise Functional* menjelaskan bahwa unit analisis penelitiannya adalah pegawai fungsional Kantor Layanan Utama Bea dan Cukai Tanjung Priok. Penelitian yang dilakukan oleh Rose Ambula, et al. (2016) tentang

*Learning Organization and Performance of Large Manufacturing Firms* juga dilakukan di perusahaan swasta besar.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disampaikan bahwa kebaruan penelitian ini adalah analisis organisasi pembelajaran (*learning organization*) pada lembaga pendidikan nonformal (LKP). Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa sebagian kecil LKP sebagai bagian dari pendidikan nonformal yang menerapkan konsep tersebut dengan benar. Hal ini berbeda dengan organisasi formal yang cukup besar, dimana sebagian besar sudah menerapkan konsep organisasi pembelajaran (*learning organization*) dengan baik dalam pengelolaannya.

