



STRATEGI PENGELOLA DALAM MENINGKATKAN KINERJA INSTRUKTUR PADA LEMBAGA KURSUS DAN PELATIHAN: STUDI KASUS DI LKP KARYA PRIMA MEDAN

Adinda Farah Diba

Universitas Negeri Medan, Indonesia

adindafarahdiba29022004@gmail.com

Sani Susanti

Universitas Negeri Medan, Indonesia

sanisusanti@unimed.ac.id

Received: 29 Juni 2026

Accepted: 31 Juli 2026

Published: 10 Agustus 2026

Abstrak

Kinerja instruktur merupakan faktor penting dalam menjaga mutu pembelajaran pada lembaga kursus dan pelatihan, tetapi pengelola masih menghadapi persoalan kedisiplinan, penyesuaian kompetensi, pemanfaatan teknologi, serta konsistensi evaluasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi pengelola dalam meningkatkan kinerja instruktur di Lembaga Kursus dan Pelatihan Karya Prima Medan melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan dan pengendalian. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif. Data diperoleh dari satu pengelola dan dua instruktur yang dipilih secara purposif melalui observasi partisipatif, wawancara terstruktur mendalam, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif melalui reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan kemudian keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan diarahkan pada kedisiplinan, pengembangan kompetensi, dan kemampuan adaptasi teknologi, meskipun penyampaian target belum sepenuhnya seragam. Pengorganisasian dilakukan melalui pembagian tugas berdasarkan kompetensi dan pengaturan jadwal, sedangkan pelaksanaan mencakup pengarahan, motivasi, pelatihan, komunikasi melalui pertemuan teknis dan kelompok WhatsApp, serta penyediaan fasilitas pembelajaran. Pengawasan dilakukan melalui pemeriksaan kehadiran, pemantauan pembelajaran, evaluasi materi, dan pemberian umpan balik. Strategi tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kedisiplinan, tanggung jawab, kesiapan mengajar, dan profesionalisme instruktur, tetapi masih memerlukan standar perencanaan dan instrumen evaluasi kinerja yang lebih terstruktur.

Kata Kunci: Strategi Pengelola, Kinerja Instruktur, Fungsi Manajemen, Pendidikan Nonformal, Lembaga Kursus dan Pelatihan.



Abstract

Instructor performance is essential to maintaining instructional quality in course and training institutions; however, managers continue to face challenges related to discipline, competency adjustment, technology use, and consistent evaluation. This study analyzes managerial strategies for improving instructor performance at the Karya Prima Course and Training Institution in Medan through planning, organizing, actuating, and controlling functions. A qualitative approach with a descriptive case study design was employed. Data were collected from one institutional manager and two instructors selected purposively through participant observation, structured in-depth interviews, and documentation, and were analyzed using an interactive model involving data reduction, data display, and conclusion drawing and verification then source and technique triangulation strengthened data credibility. The findings indicate that planning emphasized discipline, competency development, and adaptation to digital technology, although performance targets were not communicated uniformly. Organizing involved competency-based task allocation and schedule arrangement, while implementation included guidance, motivation, training, communication through technical meetings and WhatsApp groups, and the provision of instructional facilities. Supervision was conducted through attendance checks, classroom monitoring, material evaluation, and feedback. These strategies contributed to improved discipline, responsibility, teaching readiness, and instructor professionalism, although more standardized planning procedures and structured performance evaluation instruments remain necessary.

Keywords: Managerial Strategies, Instructor Performance, Management Functions, Non-Formal Education, Course And Training Institution.

PENDAHULUAN

Pendidikan nonformal semakin penting dalam menyiapkan tenaga kerja yang adaptif terhadap perubahan teknologi, pola kerja, dan kebutuhan keterampilan yang bergerak cepat. Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) menjadi salah satu ruang pembelajaran yang langsung berhubungan dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja, sehingga mutu layanan sangat bergantung pada kemampuan instruktur dalam menguasai materi, mengelola pembelajaran, menjaga disiplin, serta menyesuaikan metode dengan perkembangan digital. OECD (2021) menegaskan bahwa sistem pembelajaran sepanjang hayat harus didukung oleh pendidikan dan pelatihan bermutu, pembelajaran berbasis kerja, koordinasi antarpelaku, serta pemantauan yang kuat, sedangkan UNESCO (2025) menempatkan pendidikan orang dewasa dan pendidikan nonformal sebagai bagian penting dari ekosistem belajar sepanjang hayat. Dalam konteks LKP Karya Prima Medan, observasi awal menunjukkan adanya variasi motivasi kerja, kebutuhan penguasaan perangkat lunak dan teknologi presentasi, ketidakseragaman penyampaian target, serta evaluasi yang lebih kuat pada aspek kehadiran daripada mutu pedagogik. Fenomena ini penting secara akademik karena menunjukkan bahwa kinerja instruktur tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individual, tetapi juga oleh kualitas strategi pengelolaan lembaga. Secara praktis, masalah tersebut menentukan konsistensi mutu pembelajaran, kepercayaan peserta, dan keberlanjutan lembaga.



Penelitian terdahulu telah membahas strategi pengelola dan kinerja instruktur melalui beberapa jalur. Studi manajerial menekankan perencanaan, pembagian tugas, koordinasi, pemantauan, dan umpan balik sebagai penentu keteraturan kerja instruktur (Ilham Arsyad, 2025). Studi pengembangan sumber daya manusia menyoroti pelatihan, pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, pembinaan akademik, serta penguatan kompetensi pedagogik dan profesional (Faizatunnisa & Khoiroti, 2024). Studi perilaku organisasi menghubungkan motivasi, disiplin, komitmen, dukungan pimpinan, dan lingkungan kerja dengan performa tenaga pendidik (Saidati Nor Wildana et al., 2024), sementara Putra & Wahyuni (2022) menekankan supervisi digital dan umpan balik berbasis teknologi. Literatur internasional juga menunjukkan bahwa pembinaan dan pengembangan profesional dapat memperbaiki praktik instruksional, terutama ketika disertai umpan balik, fokus pada kebutuhan kerja, interaksi profesional, dan kesinambungan program (Kraft et al., 2018). Namun, penelitian yang ada masih cenderung memisahkan fungsi manajemen, pengembangan profesional, motivasi, komunikasi, teknologi, dan evaluasi. Banyak studi juga dilakukan pada sekolah atau lembaga besar sehingga belum cukup menjelaskan penerapan strategi terpadu pada LKP lokal yang memiliki sumber daya terbatas dan hubungan kerja lebih informal.

Penelitian ini bertujuan merespons kekurangan tersebut dengan menganalisis strategi pengelola secara prosedural, integratif, dan kontekstual pada LKP Karya Prima Medan. Kajian tidak hanya menanyakan apakah fungsi manajemen tersedia, tetapi menelusuri bagaimana tujuan dirumuskan dan disampaikan, tugas serta jadwal dibagikan, instruktur diarahkan dan dimotivasi, fasilitas serta pelatihan disediakan, komunikasi kerja dijalankan, pembelajaran dipantau, dan umpan balik ditindaklanjuti. Secara khusus, penelitian membahas empat dimensi yang saling berkaitan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan atau penggerakan, serta pengawasan dan pengendalian. Pendekatan studi kasus deskriptif dipilih agar pengalaman pengelola dan instruktur, penggunaan pengarahan singkat, pertemuan teknis, kelompok WhatsApp, pelatihan, pemeriksaan kehadiran, evaluasi materi, serta keterbatasan sarana dapat dibaca sebagai satu proses kelembagaan. Melalui cara tersebut, penelitian ini memperluas pembahasan yang sebelumnya terfragmentasi menjadi pemahaman mengenai mekanisme, konsistensi, variasi pengalaman, dan hambatan implementasi strategi. Kontribusi praktis penelitian adalah menyediakan dasar bagi penyusunan standar komunikasi tujuan, pembagian peran, pembinaan berkelanjutan, supervisi pembelajaran, dan instrumen evaluasi kinerja yang lebih terstruktur serta sesuai dengan karakter LKP lokal.

Argumen penelitian ini adalah bahwa peningkatan kinerja instruktur tidak terjadi secara otomatis melalui aturan, pelatihan, atau motivasi yang berdiri sendiri, tetapi melalui keterpaduan empat fungsi manajemen yang dilaksanakan secara konsisten. Perencanaan yang jelas diperkirakan meningkatkan pemahaman instruktur terhadap target disiplin,



kompetensi, dan mutu layanan; pengorganisasian berbasis kompetensi mengurangi ketidakjelasan tugas dan benturan jadwal; pelaksanaan melalui arahan, motivasi, pelatihan, komunikasi dua arah, serta dukungan fasilitas memperkuat kesiapan dan keterlibatan instruktur; sedangkan pengawasan yang disertai umpan balik membantu memperbaiki kelemahan pembelajaran. Dengan demikian, hubungan yang diajukan adalah bahwa semakin terintegrasi, merata, dan berkelanjutan strategi pengelola, semakin kuat pula kedisiplinan, tanggung jawab, adaptasi teknologi, kesiapan mengajar, dan profesionalisme instruktur. Sebaliknya, apabila tujuan tidak dikomunikasikan secara seragam, pembinaan dilakukan secara insidental, dan evaluasi hanya berfokus pada administrasi kehadiran, dampak strategi akan berbeda antar-instruktur dan peningkatan kinerja sulit dipertahankan. Karena penelitian menggunakan pendekatan kualitatif, rumusan ini ditempatkan sebagai proposisi analitis yang diperiksa melalui kesesuaian antara keterangan pengelola, pengalaman instruktur, hasil observasi, dan dokumentasi lembaga.

LANDASAN TEORI

Landasan teori mengenai hubungan strategi pengelola dan kinerja instruktur pada pendidikan nonformal menunjukkan bahwa kualitas kerja instruktur tidak semata-mata ditentukan oleh kompetensi pribadi, tetapi juga oleh tata kelola lembaga yang memberikan arah, pembagian peran, dukungan, pembinaan, motivasi, komunikasi, dan evaluasi. Penelitian terdahulu dapat dipetakan ke dalam tiga kecenderungan utama. Pertama, penelitian berorientasi manajerial menempatkan perencanaan, pembagian tugas, koordinasi, pengaturan jadwal, monitoring, dan umpan balik sebagai penentu keteraturan serta kualitas kinerja instruktur (Aisyah & Kurniawan, 2021). Kedua, penelitian pengembangan sumber daya manusia menekankan pelatihan, pembinaan akademik, pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, penguasaan teknologi, dan peningkatan kompetensi pedagogik maupun profesional (Juwantin & Anah, 2025). Ketiga, penelitian perilaku organisasi dan inovasi kelembagaan menghubungkan motivasi, disiplin, komitmen, dukungan pimpinan, komunikasi dua arah, lingkungan kerja, serta pemanfaatan media digital dengan keterlibatan dan performa instruktur (Rahmawati, 2022). Peta tersebut menunjukkan bahwa hubungan strategi pengelola dan kinerja instruktur telah dibahas cukup luas, tetapi kajiannya masih terfragmentasi menurut variabel, program, atau fungsi tertentu.

Kecenderungan pertama berorientasi pada tata kelola dan manajemen kinerja lembaga. Fokusnya adalah cara pengelola menetapkan tujuan, mengatur beban mengajar, menempatkan instruktur berdasarkan kompetensi, menyusun jadwal, mengoordinasikan kegiatan, memantau pembelajaran, dan memberikan umpan balik. Konsep yang dominan adalah fungsi manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan



atau pergerakan, serta pengawasan dan pengendalian. Aisyah & Kurniawan (2021) menunjukkan bahwa arahan kerja, pengaturan jadwal, monitoring pembelajaran, dan umpan balik berkala berkaitan dengan peningkatan disiplin serta kualitas kinerja instruktur. Ilham Arsyad (2025) memperluas orientasi tersebut dengan menempatkan penguatan tata kelola, teknologi, dan kapasitas pendidik sebagai unsur keberlanjutan pendidikan nonformal. Secara metodologis, penelitian dalam pola ini banyak menggunakan pendekatan deskriptif, evaluasi manajemen, dan studi kasus kelembagaan untuk menjelaskan struktur, prosedur, serta pelaksanaan kerja pada konteks tertentu. Kekuatan pola ini terletak pada kemampuannya mengidentifikasi fungsi dan mekanisme formal lembaga. Namun, sebagian studi masih berhenti pada keberadaan perencanaan, pembagian tugas, atau pengawasan, tanpa menjelaskan konsistensi penerapan, kualitas interaksi, respons instruktur, dan tindak lanjut dari hasil evaluasi.

Kecenderungan kedua berorientasi pada pengembangan profesional dan kompetensi instruktur. Fokusnya mencakup pelatihan, pembinaan akademik, pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, penguasaan teknologi, pendampingan, dan kesempatan berbagi praktik baik sebagai sarana peningkatan kinerja. Konsep yang digunakan meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, pengembangan modal manusia, pembelajaran profesional berkelanjutan, supervisi, dan pelatihan berbasis kebutuhan. Wulandari (2020) menekankan peran pembinaan akademik dalam memperkuat kompetensi pendidik pendidikan nonformal, sedangkan Faizatunnisa & Khoiroti (2024) menghubungkan intensitas pelatihan, pendidikan, pengalaman kerja, serta motivasi dengan kinerja instruktur lembaga kursus dan pelatihan. Juwantin & Anah (2025) juga menempatkan pelatihan dan kualitas sumber daya manusia sebagai unsur yang berkaitan dengan performa instruktur. Meta-analisis Kraft et al (2018) menunjukkan bahwa *coaching* memiliki pengaruh positif terhadap praktik instruksional dan hasil belajar, meskipun efektivitasnya menghadapi tantangan ketika diperluas. Penelitian dalam pola ini umumnya menggunakan survei korelasional, eksperimen, meta-analisis, atau studi kualitatif pengalaman pembinaan. Keterbatasannya, pengembangan profesional sering dianalisis sebagai program tersendiri, belum sebagai bagian dari siklus pengelolaan lembaga.

Kecenderungan ketiga berorientasi pada perilaku organisasi, motivasi, komunikasi, dan inovasi digital. Fokusnya adalah kondisi psikologis, sosial, dan relasional yang membuat instruktur bekerja secara disiplin, bertanggung jawab, adaptif, serta konsisten. Konsep yang banyak digunakan meliputi motivasi kerja, komitmen organisasi, disiplin, dukungan pimpinan, penghargaan, komunikasi dua arah, iklim kerja, komunitas belajar, serta supervisi berbasis teknologi. Rahmawati (2022) menghubungkan pembinaan, pengarahan, evaluasi, dan motivasi dengan peningkatan kinerja pendidik, sedangkan Saidati Nor Wildana et al (2024) menunjukkan peran karakteristik individu, komitmen,



motivasi, dan disiplin dalam kinerja instruktur. Putra & Wahyuni (2022) menambahkan dimensi inovasi melalui diskusi daring dan umpan balik digital sebagai sarana pembinaan. Literatur internasional mengenai pengembangan profesional daring juga menekankan bahwa desain program, interaksi antarpeserta, struktur kegiatan, dan dukungan teknologi berkaitan dengan perubahan pengetahuan, keyakinan, efikasi diri, dan praktik mengajar (Bragg et al., 2021). Secara metodologis, pola ini memadukan survei kuantitatif, studi korelasional, kajian sistematis, dan penelitian kualitatif-deskriptif. Kontribusinya ialah menunjukkan bahwa strategi pengelola tidak hanya berupa aturan formal, tetapi juga hubungan sosial; kelemahannya, komunikasi, motivasi, teknologi, dan fungsi manajemen masih sering dianalisis secara terpisah.

Meskipun ketiga kecenderungan tersebut memberikan dasar empiris yang penting, studi terdahulu belum cukup memperhatikan keterhubungan antara strategi formal, interaksi informal, dukungan teknologi, keterbatasan sarana, dan respons instruktur dalam satu proses kelembagaan yang utuh. Literatur manajerial cenderung menilai fungsi pengelolaan secara normatif tanpa memperlihatkan bagaimana tujuan dikomunikasikan, tugas dinegosiasikan, pembinaan diterima secara berbeda, dan hasil pengawasan ditindaklanjuti. Literatur pengembangan profesional lebih banyak mengukur pengaruh pelatihan, pengalaman, atau kompetensi secara terpisah, sedangkan literatur perilaku organisasi memusatkan perhatian pada motivasi, disiplin, dan komitmen sebagai variabel individual. Kajian sistematis mengindikasikan bahwa hubungan antara pengembangan profesional pendidik dan hasil belajar masih perlu dijelaskan berdasarkan bentuk program, konteks penerapan, proses pelaksanaan, dan jenis hasil yang dinilai (Ventista & Brown, 2023). Selain itu, banyak penelitian dilakukan pada sekolah, perguruan tinggi, balai pelatihan besar, atau lembaga dengan sistem manajemen relatif mapan. Konteks lembaga kursus dan pelatihan lokal yang memiliki sumber daya terbatas, struktur kerja sederhana, komunikasi informal, dan fleksibilitas operasional belum memperoleh perhatian yang proporsional. Dengan demikian, kebaruan penelitian terletak pada analisis integratif terhadap kesenjangan antara rancangan manajerial dan pengalaman instruktur.

Berdasarkan kekosongan tersebut, penelitian ini menawarkan arah baru dengan menempatkan strategi pengelola sebagai proses manajemen kinerja yang bersifat integratif, kontekstual, dan berlangsung dalam praktik harian lembaga kursus dan pelatihan. Fokus penelitian tidak hanya mengidentifikasi keberadaan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan dan pengendalian, tetapi menelusuri bagaimana tujuan dirumuskan dan disampaikan, tugas serta jadwal dibagikan, fasilitas disediakan, instruktur diarahkan dan dimotivasi, komunikasi berlangsung, pembinaan dilaksanakan, pembelajaran dipantau, dan umpan balik ditindaklanjuti. Penelitian juga menempatkan respons instruktur sebagai bagian penting dari analisis karena strategi yang sama dapat



diterima dan dimaknai secara berbeda oleh setiap pelaksana. Dengan pendekatan studi kasus deskriptif di LKP Karya Prima Medan, penelitian diarahkan untuk mengungkap keterhubungan antara mekanisme formal dan informal, termasuk pengarahan singkat, pertemuan teknis, kelompok WhatsApp, pelatihan, pemeriksaan kehadiran, evaluasi materi, dan keterbatasan fasilitas. Perspektif ini memungkinkan penelitian menjelaskan mekanisme, konsistensi, variasi penerapan, serta hambatan strategi secara mendalam. Kontribusinya adalah merumuskan dasar pengelolaan kinerja instruktur yang lebih terstruktur, komunikatif, terdokumentasi, dan berkelanjutan bagi LKP lokal.

METODE PENELITIAN

Unit analisis penelitian ini adalah praktik manajemen pada Lembaga Kursus dan Pelatihan (LKP) Karya Prima Kursus Jalan Gurilla Medan, khususnya strategi pengelola dalam meningkatkan kinerja instruktur. Fokus penelitian tidak hanya diarahkan pada individu pengelola dan instruktur sebagai pelaku organisasi, tetapi terutama pada proses kelembagaan yang menghubungkan kebijakan pengelola, pelaksanaan pembinaan, respons instruktur, dan peningkatan mutu pembelajaran. Objek penelitian merupakan sifat, karakteristik, aktivitas, atau nilai tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Berdasarkan pengertian tersebut, strategi pengelola dianalisis melalui empat aspek yang saling berkaitan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan atau penggerakan, serta pengawasan dan pengendalian. Perencanaan mencakup penetapan tujuan, kebutuhan pembinaan, dan pengembangan kompetensi instruktur. Pengorganisasian meliputi pembagian tugas, pengaturan jadwal, serta penyesuaian bidang mengajar dengan kompetensi instruktur. Pelaksanaan mencakup pengarahan, briefing, technical meeting, motivasi, pelatihan, dan komunikasi kerja. Adapun pengawasan mencakup monitoring pembelajaran, pemeriksaan kehadiran, evaluasi materi, pemberian umpan balik, dan tindak lanjut terhadap kendala yang ditemukan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif. Pendekatan kualitatif digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah, dengan peneliti sebagai instrumen utama, pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi, dan analisis data dilaksanakan secara induktif dengan lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2020). Pemilihan pendekatan tersebut didasarkan pada tujuan penelitian untuk memahami secara mendalam proses, pengalaman, interaksi, dan dinamika strategi pengelola dalam meningkatkan kinerja instruktur, bukan untuk mengukur pengaruh antarvariabel secara statistik. Desain deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis dan kontekstual berbagai praktik pengelolaan yang berlangsung di lembaga, seperti pemberian arahan, pembagian tugas, komunikasi,



pembinaan, motivasi, monitoring, evaluasi, dan pemberian umpan balik. Penelitian dilaksanakan di LKP Karya Prima Kursus, Jalan Gurilla No. 02, Kelurahan Sidorejo, Kecamatan Medan Tembung, Kota Medan, pada April sampai Juni 2026. Pemusatan penelitian pada satu lembaga memungkinkan peneliti memahami karakter organisasi, keterbatasan sumber daya, hubungan kerja, dan respons instruktur secara mendalam sesuai dengan kondisi nyata tempat fenomena tersebut berlangsung.

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari tiga informan yang ditentukan dengan teknik purposive sampling, yaitu satu orang pengelola dan dua orang instruktur aktif di LKP Karya Prima Kursus. Pemilihan informan didasarkan pada keterlibatan langsung, pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan mereka dalam memberikan informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Pengelola dipilih karena memiliki kewenangan dalam merencanakan program, mengatur pembagian tugas, mengoordinasikan kegiatan pembelajaran, memberikan pembinaan, dan mengevaluasi kinerja instruktur. Sementara itu, instruktur dipilih karena terlibat langsung dalam proses pembelajaran serta mengalami penerapan strategi pengelola, seperti pengarahan, pengaturan jadwal, pelatihan, komunikasi, monitoring, dan pemberian umpan balik. Dalam penelitian kualitatif, peneliti berfungsi sebagai instrumen utama yang berinteraksi langsung dengan informan dan menafsirkan data berdasarkan konteks penelitian (Sugiyono, 2019). Data sekunder diperoleh dari profil lembaga, struktur organisasi, jadwal pembelajaran, daftar hadir, rekapitulasi kehadiran, pembagian tugas, materi pembelajaran, dan arsip kegiatan. Penelitian juga memanfaatkan data visual berupa foto lokasi, fasilitas pembelajaran, aktivitas belajar, komputer, televisi, dan dokumentasi wawancara.

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan menggunakan instrumen yang disusun berdasarkan fokus penelitian. Instrumen penelitian merupakan sarana yang digunakan untuk memperoleh data yang diperlukan sesuai dengan masalah yang dikaji (Sugiyono, 2019). Observasi diawali dengan pengamatan pendahuluan terhadap kondisi lembaga, fasilitas, aktivitas pembelajaran, pola interaksi, pembagian tugas, dan masalah kinerja instruktur. Pengamatan selanjutnya difokuskan pada pemberian arahan, pelaksanaan pembelajaran, penggunaan metode mengajar, pengelolaan kelas, bimbingan praktik, kedisiplinan, monitoring, dan evaluasi kinerja. Wawancara dilakukan secara terstruktur menggunakan pedoman wawancara yang memuat pertanyaan terbuka bagi pengelola dan instruktur. Wawancara dengan pengelola membahas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, hambatan, dan tindak lanjut strategi. Wawancara dengan instruktur menggali pengalaman menerima arahan, pembinaan, motivasi, pelatihan, pengawasan, dan umpan balik. Dokumentasi dilakukan dengan menelaah struktur organisasi, jadwal, daftar hadir, arsip administrasi,



materi, serta foto kegiatan. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik dengan membandingkan informasi dari pengelola dan instruktur serta mencocokkannya dengan hasil observasi dan dokumentasi (Sugiyono, 2020).

Analisis data dilakukan secara berkelanjutan sejak tahap prapenelitian, selama pengumpulan data, hingga penyusunan kesimpulan. Analisis data merupakan proses mengorganisasikan data, memilahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, melakukan sintesis, menemukan pola, menentukan informasi penting, dan memutuskan hal yang dapat disampaikan sebagai hasil penelitian (Fiantika, Wasil M, 2022). Penelitian ini menggunakan model analisis interaktif yang mencakup pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (Rukminingsih et al., 2020). Pada tahap pengumpulan, data observasi, wawancara, dokumentasi, dan foto dihimpun secara sistematis. Reduksi dilakukan dengan merangkum, menyeleksi, mengelompokkan, dan memberi kode pada data berdasarkan tema perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan dan pengendalian. Data yang tidak relevan dieliminasi, sedangkan data yang berkaitan dengan fokus penelitian dipertahankan. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi tematik, kutipan informan, dan perbandingan antarsumber. Kesimpulan ditarik dengan mengidentifikasi pola, hubungan, persamaan, dan perbedaan temuan, kemudian diverifikasi melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan pencocokan kembali dengan bukti lapangan agar hasil penelitian dapat dipercaya.

RESULTS AND DISCUSSION

Result

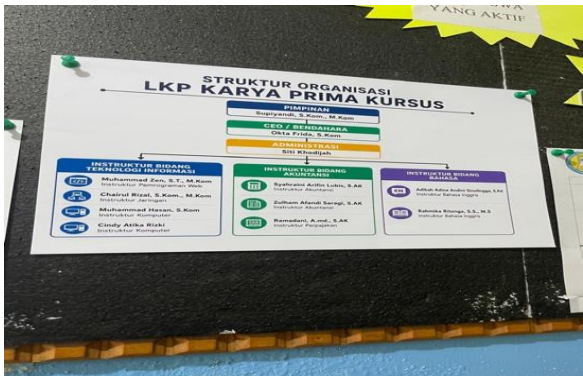
Transformasi Perencanaan dan Pengorganisasian Kinerja Instruktur

Hasil temuan pertama memperlihatkan adanya transformasi awal dalam perencanaan kinerja instruktur, dari arahan kerja yang bersifat umum menuju penyesuaian pembelajaran berdasarkan kebutuhan peserta. Pengelola menempatkan kedisiplinan, kemampuan mengikuti perkembangan teknologi, kualitas pelayanan, dan pengembangan akademik sebagai sasaran utama peningkatan kinerja. Dukungan tersebut diwujudkan melalui pelibatan instruktur dalam penulisan karya ilmiah dan buku serta rencana pengembangan kompetensi bidang desain, pemrograman, dan perakitan komputer. Namun, pengalaman instruktur menunjukkan variasi. Informan 2 menyatakan bahwa tujuan atau target pembelajaran belum pernah disampaikan secara langsung dan formal sejak awal bertugas, sedangkan Informan 3 menjelaskan, "tujuan pembelajaran diarahkan agar peserta didik memahami penggunaan aplikasi perkantoran, khususnya Microsoft Excel." Ia juga menegaskan bahwa materi difokuskan pada Excel ketika kompetensi tersebut paling dibutuhkan peserta (Wawancara Informan 2, 21 Mei 2026; Wawancara Informan 3, 22 Mei 2026). Data ini menunjukkan bahwa arah strategis telah tersedia, tetapi



penyampaianya belum seragam kepada seluruh instruktur. Perubahan perencanaan karena itu berlangsung secara kontekstual, bukan melalui standar tertulis yang diterima secara merata.

Tabel 1 Komponen Pengorganisasian dan Dukungan Pembelajaran di LKP Karya Prima Kursus

	Gambar 1 menunjukkan struktur organisasi LKP Karya Prima Kursus yang menggambarkan pembagian peran, tanggung jawab, dan hubungan koordinasi antarunsur lembaga. Struktur tersebut memperlihatkan bahwa pengelola memiliki posisi sentral dalam mengarahkan kegiatan, sedangkan instruktur dan bagian administrasi menjalankan fungsi operasional sesuai bidang masing-masing.
	Gambar 2 menampilkan jadwal pembelajaran yang disusun berdasarkan program kursus, waktu pelaksanaan, jumlah peserta, dan instruktur pengampu. Jadwal ini menjadi pedoman agar proses pembelajaran berlangsung teratur, mengurangi benturan waktu, serta



KELAS SISWA BHS INGGRIS

NAMA PENGAJAR	NAMA SISWA	PAKET KURSUS	JADWAL BELAJAR
ADIRAH ADINE ANDINI SINLINGGA S.Pd SENENSA RTU	• Marcel	Cover One	Sabtu (13.00 – 14.30)
	• Irtin & Fitri	Cover One	Selasa Kamis Sabtu (15.00 – 16.30)
	• Fia dan Khoil	Cover One	Selasa (16.30 – 18.00) Sabtu (11.00 – 12.30)
	• Fanny	Cover One	Jumat (10.40 – 12.10)
	• Yohana dan Andika	Cover One	Selasa Kamis (13.15 – 14.45) Jumat (09.00 – 10.30)
RAHMIKA RITONGA, SS., MS	• Elvan	English For Adults	Serim Rabu Jumat (15.00 – 16.30)

memudahkan koordinasi antara pengelola dan instruktur.



KELAS SISWA AKUNTANSI

NAMA PENGAJAR	NAMA SISWA	PAKET KURSUS	JADWAL BELAJAR
Zulham Afandi Saragi, S.Ak SULAN KANU, SABTU (14.00-15.30)	• Armayani	Akuntansi Dasar	Sabtu (14.00 – 17.00)
Cindy Atika Risky (Serim – Jum'at)	• Zahwa	Akuntansi Dasar	-



Gambar 3 memperlihatkan sarana pembelajaran berupa televisi, papan tulis, dan komputer yang digunakan untuk mendukung penyampaian materi teori maupun praktik. Televisi membantu menampilkan bahan visual, papan tulis digunakan untuk menjelaskan konsep, sedangkan komputer menjadi perangkat utama dalam pelatihan keterampilan digital. Ketiga gambar tersebut menunjukkan bahwa tata kelola organisasi, pengaturan jadwal, dan ketersediaan





fasilitas merupakan unsur penting dalam mendukung efektivitas pembelajaran dan meningkatkan kesiapan kerja instruktur di LKP Karya Prima Kursus tersebut.

Bukti visual memperkuat temuan mengenai transformasi perencanaan menjadi pengorganisasian kerja yang lebih konkret. Struktur organisasi pada Gambar 1 memperlihatkan adanya pembagian posisi dan tanggung jawab kelembagaan, sedangkan jadwal pembelajaran pada Gambar 2 memuat waktu belajar, program kursus, peserta, dan instruktur yang bertanggung jawab. Dokumentasi tersebut menunjukkan bahwa pembagian tugas mengajar telah disesuaikan dengan bidang keahlian; instruktur Bahasa Inggris mengampu kelas bahasa, sedangkan instruktur komputer menangani materi aplikasi perkantoran dan keterampilan teknologi. Jadwal disusun berdasarkan kebutuhan kelas, jumlah peserta, serta ketersediaan instruktur, meskipun masih ditemukan kemungkinan benturan dengan kegiatan lain sehingga koordinasi ulang diperlukan. Gambar 3 juga menampilkan komputer dan televisi sebagai sarana pembelajaran, dilengkapi printer, modul, buku diklat, dan perangkat lunak pendukung. Informan 3 menilai fasilitas telah mendukung pembelajaran teori dan praktik, tetapi beberapa materi praktik masih menghadapi keterbatasan alat (Wawancara Informan 3, 22 Mei 2026; Dokumentasi Penelitian, 2026). Dengan demikian, perencanaan tidak berhenti sebagai gagasan, tetapi telah diterjemahkan menjadi struktur, jadwal, penugasan, dan penyediaan fasilitas.

Pernyataan ulang terhadap data tersebut menunjukkan bahwa perubahan tata kelola pada tahap awal dibentuk oleh empat pola. Pertama, orientasi pengelola telah bergerak menuju peningkatan kinerja berbasis kedisiplinan, teknologi, dan kebutuhan peserta, tetapi tujuan tersebut belum selalu dikomunikasikan melalui standar formal. Kedua, pembagian tugas menunjukkan kecenderungan berbasis kompetensi, sehingga instruktur ditempatkan pada bidang yang sesuai dengan pengetahuan dan pengalaman mereka. Ketiga, pengaturan jadwal telah disusun secara sistematis dan dapat diakses, tetapi fleksibilitas waktu instruktur tetap memerlukan koordinasi agar benturan kegiatan dapat dihindari. Keempat, fasilitas pembelajaran relatif mendukung, terutama untuk kelas komputer dan penyampaian materi visual, tetapi ketersediaan alat praktik belum sepenuhnya merata. Keempat pola itu menandai adanya transformasi kelembagaan yang belum selesai: lembaga telah mempunyai arah, struktur, dan sumber daya dasar, tetapi belum memiliki mekanisme



komunikasi perencanaan yang konsisten. Dalam kerangka CCTES, bukti pertama terutama memperlihatkan change atau transformation, disertai kontroversi kecil antara klaim arah pengelola dan pengalaman sebagian instruktur yang belum menerima target secara langsung. Kondisi ini menjadi dasar untuk memahami variasi pelaksanaan strategi pada tahap berikutnya.

Diferensiasi Pelaksanaan Pembinaan dan Penggerakan Instruktur

Hasil temuan kedua menunjukkan bahwa pelaksanaan atau penggerakan instruktur berlangsung melalui beberapa bentuk arahan, pembinaan, motivasi, dan komunikasi, tetapi intensitasnya tidak dialami secara sama. Informan 3 menyatakan bahwa pengelola memberikan arahan sebelum pembelajaran melalui briefing. Ia juga pernah memperoleh pembinaan melalui tatap muka, pemantauan, serta pelibatan dalam presentasi dan seminar yang berkaitan dengan LKP. Motivasi diberikan dalam bentuk dorongan agar instruktur tetap bersemangat dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas mengajar (Wawancara Informan 3, 22 Mei 2026). Sebaliknya, Informan 2 menyampaikan bahwa pengelola tidak memberikan arahan khusus sehingga instruktur memiliki kebebasan dalam mengajar. Ia menegaskan, "Saya merasa selama saya mengajar di sini belum pernah menerima bentuk pembinaan khusus dari pengelola," dan menyatakan belum memperoleh motivasi secara langsung (Wawancara Informan 2, 21 Mei 2026). Perbedaan pengalaman tersebut menunjukkan adanya kontroversi empiris dalam pelaksanaan strategi: pembinaan memang terjadi, tetapi belum menjangkau seluruh instruktur dengan pola dan frekuensi yang sama. Pelaksanaan strategi karena itu lebih bersifat selektif dan situasional dari pada terprogram secara seragam.

Visualisasi data pelaksanaan dapat diringkas dalam matriks saluran penggerakan: briefing digunakan untuk kesiapan awal; technical meeting untuk koordinasi teknis; komunikasi tatap muka untuk pengarahan dan koreksi; forum diskusi untuk membicarakan kebutuhan pembelajaran; presentasi, seminar, dan pelatihan pihak ketiga untuk pengembangan kompetensi; serta *WhatsApp Group* dan bagian administrasi untuk menyampaikan informasi operasional. Data observasi menunjukkan bahwa arahan umumnya berkaitan dengan kesiapan mengajar, materi, kedisiplinan, dan teknis pelaksanaan pelatihan. Namun, kehadiran pengelola yang tidak selalu rutin menyebabkan sebagian pesan diteruskan melalui administrasi atau media digital, sehingga kualitas komunikasi bergantung pada saluran yang digunakan. Pernyataan ulang dari data ini menunjukkan bahwa penggerakan instruktur menggunakan pola hibrida: langsung, tidak langsung, formal, dan informal. Pola tersebut membantu lembaga mempertahankan fleksibilitas, tetapi juga menimbulkan perbedaan pemahaman terhadap standar kerja. Instruktur yang mengikuti briefing, seminar, atau pemantauan merasakan pembinaan lebih



nyata; instruktur yang lebih banyak menerima informasi melalui perantara cenderung memandang dirinya bekerja secara mandiri. Dengan demikian, media komunikasi tersedia, tetapi distribusi pengalaman pembinaan belum sepenuhnya setara (Observasi dan Dokumentasi Penelitian, 2026).

Dari bukti kedua ditemukan empat kecenderungan pelaksanaan. Pertama, pembinaan lebih kuat ketika pengelola berinteraksi langsung dengan instruktur melalui briefing, pemantauan, atau kegiatan pengembangan kompetensi. Kedua, intensitas pembinaan berbeda menurut bidang, kesempatan, dan kedekatan koordinasi; program komputer memperlihatkan target dan dukungan yang lebih konkret, sedangkan instruktur lain merasakan arahan lebih terbatas. Ketiga, komunikasi administratif dan digital berfungsi sebagai pengganti ketika pengelola tidak berada di lokasi, tetapi saluran tersebut belum selalu menghasilkan dialog, klarifikasi, dan umpan balik yang memadai. Keempat, kebebasan mengajar memberikan ruang adaptasi bagi instruktur, tetapi tanpa standar yang disampaikan secara konsisten, otonomi tersebut berpotensi menimbulkan variasi metode, kesiapan, dan kualitas pembelajaran. Kecenderungan ini memperlihatkan trend pengelolaan yang fleksibel sekaligus persoalan distribusi dukungan. Strategi pelaksanaan telah menghasilkan kegiatan konkret berupa arahan, motivasi, seminar, pelatihan, dan komunikasi kelompok, tetapi belum berkembang menjadi sistem pembinaan reguler. Temuan ini menegaskan bahwa kualitas penggerakan tidak hanya ditentukan oleh keberadaan program, melainkan oleh keteraturan, pemerataan, dan kesinambungan interaksi antara pengelola dan setiap instruktur.

Kesenjangan Pengawasan, Evaluasi, dan Dampak Strategi Pengelola

Hasil temuan ketiga memperlihatkan keadaan yang lebih mendesak pada aspek pengawasan dan pengendalian karena terdapat perbedaan tajam dalam pengalaman monitoring, evaluasi, dan umpan balik. Informan 3 menyatakan bahwa pengelola sering memantau proses pembelajaran dan pernah memberikan evaluasi, terutama berkaitan dengan materi yang disampaikan (Wawancara Informan 3, 22 Mei 2026). Sebaliknya, Informan 2 menjelaskan bahwa pemantauan pembelajaran hanya dilakukan sesekali, belum pernah memperoleh evaluasi kinerja secara langsung, dan belum menerima masukan atau saran khusus. Ia menilai arahan, pembinaan, dan pengawasan seharusnya dapat meningkatkan kinerja, tetapi dampaknya belum dirasakan karena belum dilakukan secara nyata dan konsisten (Wawancara Informan 2, 21 Mei 2026). Gambar 3 menunjukkan daftar hadir dan rekapitulasi kehadiran sebagai bukti bahwa kontrol administratif telah berjalan. Akan tetapi, dokumentasi evaluasi pedagogik yang baku belum terlihat sekuat pencatatan kehadiran. Data ini mengungkap emergency kelembagaan berupa kesenjangan antara pengawasan administratif dan evaluasi kualitas mengajar. Monitoring tersedia, tetapi



frekuensi, cakupan, serta bentuk tindak lanjutnya masih bergantung pada situasi dan individu yang terlibat.

Pernyataan ulang atas bukti pengawasan menunjukkan bahwa lembaga telah menjalankan kontrol melalui pemeriksaan absensi, pemantauan pembelajaran, penilaian materi, komunikasi korektif, dan tindak lanjut terhadap kendala, tetapi belum seluruhnya berada dalam satu sistem evaluasi tertulis. Pengelola mengakui bahwa hambatan peningkatan kinerja berkaitan dengan keterbatasan fasilitas, waktu, serta perlunya penguatan sistem evaluasi. Temuan juga menunjukkan bahwa evaluasi lebih mudah dilakukan pada aspek yang tampak dan terdokumentasi, seperti kehadiran dan penyelesaian tugas, dibandingkan aspek pedagogik seperti variasi metode, pengelolaan kelas, kualitas bimbingan praktik, dan ketercapaian kompetensi peserta. Meskipun demikian, ketiga informan mengindikasikan adanya pengaruh positif strategi pengelolaan terhadap kedisiplinan, tanggung jawab, pemahaman tugas, dan kesiapan mengajar. Pengelola menilai instruktur menjadi lebih terarah, sedangkan instruktur yang memperoleh arahan dan evaluasi mengaku lebih memahami kebutuhan pembelajaran. Dengan demikian, dampak positif telah muncul, tetapi belum merata karena pembinaan dan pengawasan berbeda antarindividu. Bukti administratif pada Gambar 3 memperlihatkan kontrol dasar, sementara data wawancara mengisyaratkan kebutuhan akan instrumen observasi kelas dan evaluasi kinerja yang lebih komprehensif (Dokumentasi Penelitian, 2026).

Berdasarkan bukti ketiga, ditemukan empat pola akhir. Pertama, monitoring telah dilakukan, tetapi penerapannya tidak konsisten; seorang instruktur merasakan pemantauan yang sering, sedangkan instruktur lain hanya mengalaminya sesekali. Kedua, pengendalian administratif melalui absensi lebih stabil daripada evaluasi pedagogik dan profesional. Ketiga, pemberian umpan balik masih bersifat personal dan situasional, belum didukung rubrik, jadwal evaluasi, serta catatan tindak lanjut yang seragam. Keempat, strategi pengelola tetap menghasilkan peningkatan kedisiplinan, tanggung jawab, dan kesiapan instruktur, tetapi besarnya perubahan bergantung pada intensitas arahan, pembinaan, dan pengawasan yang diterima. Dalam perspektif CCTES, temuan ini memuat emergency sekaligus solution. Keadaan mendesaknya terletak pada ketimpangan pengalaman evaluasi yang dapat menghasilkan variasi mutu pembelajaran. Solusi yang muncul dari data adalah perlunya jadwal monitoring rutin, instrumen evaluasi tertulis, komunikasi langsung berkala, dokumentasi umpan balik, serta tindak lanjut sesuai kebutuhan setiap instruktur. Dengan demikian, keberhasilan strategi tidak cukup diukur dari adanya arahan dan absensi, tetapi dari kemampuan lembaga membangun siklus perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan perbaikan yang konsisten bagi seluruh instruktur.



Discussion

Penelitian ini mengkaji strategi pengelola dalam meningkatkan kinerja instruktur di LKP Karya Prima Kursus Jalan Gurilla Medan melalui empat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan dan pengendalian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelola telah menetapkan arah peningkatan kinerja melalui penekanan pada kedisiplinan, penguasaan teknologi, pengembangan kompetensi, pembagian tugas sesuai keahlian, penyusunan jadwal, penyediaan sarana, briefing, technical meeting, komunikasi melalui *WhatsApp Group*, monitoring, evaluasi, dan pemberian umpan balik. Strategi tersebut berkontribusi terhadap peningkatan tanggung jawab, kesiapan mengajar, dan keteraturan pelaksanaan pembelajaran. Namun, penerapannya belum sepenuhnya konsisten dan merata. Sebagian instruktur memperoleh arahan, pembinaan, dan evaluasi secara langsung, sedangkan sebagian lainnya lebih banyak bekerja berdasarkan pengalaman dan informasi administratif. Pengawasan juga lebih kuat pada aspek kehadiran daripada mutu pedagogik. Dengan demikian, penelitian ini menghasilkan gambaran bahwa strategi pengelola telah berjalan dan memberi dampak positif, tetapi masih berada pada tahap pengelolaan yang adaptif dan situasional, belum sepenuhnya menjadi sistem manajemen kinerja yang terstruktur, terdokumentasi, dan berkelanjutan.

Hubungan antara strategi pengelola dan peningkatan kinerja instruktur dapat dijelaskan melalui mekanisme dukungan organisasi. Perencanaan memberi arah mengenai standar kedisiplinan, kompetensi teknologi, dan mutu pelayanan yang diharapkan; pengorganisasian mengurangi ketidakjelasan peran melalui pembagian tugas dan jadwal; pelaksanaan menggerakkan instruktur melalui arahan, motivasi, komunikasi, dan pengembangan kompetensi; sedangkan pengawasan menghasilkan koreksi dan pembelajaran dari praktik mengajar. Ketika keempat fungsi tersebut berlangsung secara konsisten, instruktur memperoleh kejelasan tugas, dukungan sumber daya, rasa diperhatikan, dan informasi tentang kekuatan maupun kelemahan kinerjanya. Kondisi inilah yang mendorong tanggung jawab dan kesiapan mengajar. Sebaliknya, ketika tujuan tidak disampaikan secara merata, pembinaan bersifat insidental, dan evaluasi belum menggunakan instrumen baku, dampak strategi menjadi berbeda antar-instruktur. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja bukan hanya akibat kemampuan pribadi, tetapi hasil interaksi antara kompetensi instruktur dan kualitas sistem pengelolaan. Penjelasan tersebut sejalan dengan pandangan bahwa pembinaan, komunikasi, motivasi, dan evaluasi merupakan bagian terpadu dari manajemen kinerja pendidikan nonformal (Budiharjo, 2023).

Hasil penelitian ini memiliki persamaan dengan Aisyah & Kurniawan (2021), yang menemukan bahwa arahan kerja, pengaturan jadwal, pemantauan pembelajaran, dan



umpan balik dapat meningkatkan kedisiplinan serta kualitas kinerja instruktur. Temuan mengenai pentingnya motivasi dan pembinaan juga mendukung Rahmawati (2022), sedangkan upaya pelatihan dan pengembangan kompetensi sejalan dengan Wulandari (2020) serta Juwantin & Anah (2025). Pemanfaatan *WhatsApp Group* sebagai saluran komunikasi turut memperkuat temuan Putra & Wahyuni (2022) tentang manfaat pembinaan berbasis digital. Meskipun demikian, penelitian ini memperlihatkan perbedaan penting. Studi terdahulu umumnya menampilkan strategi pengelola sebagai praktik yang relatif seragam dan langsung menghasilkan peningkatan kinerja, sementara penelitian ini menemukan adanya variasi pengalaman di dalam satu lembaga: seorang instruktur memperoleh briefing dan evaluasi, sedangkan instruktur lainnya tidak merasakan pembinaan khusus. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengungkapan kesenjangan implementasi antara rancangan manajerial dan pengalaman instruktur, serta pada analisis terpadu terhadap perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam konteks LKP lokal yang memiliki sumber daya terbatas.

Makna utama temuan penelitian ini berkaitan dengan karakter pendidikan nonformal yang fleksibel, adaptif, dan dekat dengan kebutuhan masyarakat. Secara sosial, LKP melayani peserta dengan latar belakang, waktu belajar, dan kebutuhan keterampilan yang beragam, sehingga pengelola cenderung menggunakan komunikasi informal dan penyesuaian situasional. Fleksibilitas tersebut membantu lembaga merespons kebutuhan peserta, seperti penekanan pada Microsoft Excel dan keterampilan komputer, tetapi pada saat yang sama dapat melahirkan ketidakseragaman standar pembinaan. Secara historis, lembaga pendidikan nonformal berkembang sebagai alternatif yang lebih lentur daripada pendidikan formal; karena itu, tata kelolanya sering mengandalkan kedekatan personal, pengalaman, dan koordinasi langsung. Dalam konteks ideologis pendidikan sepanjang hayat, instruktur seharusnya terus belajar, memperbarui kompetensi, dan memperoleh dukungan lembaga untuk berkembang. Temuan bahwa pembinaan belum merata menunjukkan adanya ketegangan antara nilai fleksibilitas dan tuntutan profesionalisasi. Oleh sebab itu, hasil penelitian ini tidak sekadar bermakna sebagai masalah teknis pengelolaan, tetapi sebagai kebutuhan untuk mengubah fleksibilitas dari praktik personal menjadi sistem adaptif yang tetap memiliki standar, dokumentasi, akuntabilitas, dan kesempatan pengembangan yang adil bagi seluruh instruktur.

Refleksi atas hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengelola memiliki fungsi sekaligus potensi disfungsi. Fungsinya terlihat pada kemampuan pengelola menciptakan pembagian tugas yang sesuai kompetensi, menjaga keteraturan jadwal, menyediakan fasilitas, membangun komunikasi, dan mendorong instruktur agar lebih disiplin serta siap mengajar. Briefing, pelatihan, seminar, dan evaluasi dapat menjadi ruang belajar profesional yang memperkuat kemampuan pedagogik dan teknis instruktur. Namun,



disfungsi muncul ketika strategi bergantung pada interaksi personal dan tidak diterapkan secara merata. Kebebasan mengajar tanpa standar yang cukup jelas dapat mendorong kreativitas, tetapi juga berpotensi menghasilkan variasi kualitas pembelajaran. Komunikasi melalui bagian administrasi atau *WhatsApp Group* mempercepat penyampaian informasi, tetapi dapat mengurangi dialog reflektif antara pengelola dan instruktur. Pengawasan yang dominan pada absensi mampu meningkatkan kepatuhan administratif, tetapi belum tentu menjamin peningkatan metode mengajar, pengelolaan kelas, dan bimbingan praktik. Dengan demikian, implikasi teoretisnya adalah manajemen kinerja instruktur harus dipahami sebagai keseimbangan antara kontrol dan pemberdayaan, sedangkan implikasi praktisnya ialah perlunya sistem yang tetap fleksibel tetapi menjamin kejelasan, pemerataan pembinaan, dan evaluasi profesional.

Berdasarkan temuan penelitian, rencana aksi kelembagaan perlu diarahkan pada pembentukan sistem manajemen kinerja instruktur yang sederhana, terukur, dan berkelanjutan. Pertama, pengelola perlu menyusun standar kinerja yang memuat kesiapan mengajar, penguasaan materi, variasi metode, pengelolaan kelas, bimbingan praktik, penggunaan teknologi, kedisiplinan, dan evaluasi hasil belajar. Kedua, program pembinaan harus dijadwalkan secara berkala melalui briefing bulanan, observasi kelas, diskusi reflektif, pelatihan internal, dan pelibatan instruktur dalam seminar atau pelatihan eksternal. Ketiga, lembaga perlu menggunakan instrumen monitoring dan rubrik evaluasi yang sama bagi seluruh instruktur, disertai catatan umpan balik dan tindak lanjut individual. Keempat, *WhatsApp Group* tetap dimanfaatkan untuk informasi cepat, tetapi harus dilengkapi pertemuan tatap muka agar terjadi dialog dan klarifikasi. Kelima, hasil evaluasi perlu dihubungkan dengan rencana pengembangan kompetensi dan pemberian penghargaan. Kebijakan tersebut sesuai dengan rekomendasi penguatan pembinaan, komunikasi langsung, evaluasi berkala, dan dokumentasi pengawasan dalam penelitian ini. Melalui langkah tersebut, strategi pengelola dapat berkembang dari praktik insidental menjadi siklus perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan perbaikan mutu yang konsisten.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, kesimpulan terpenting dari penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja instruktur tidak cukup dilakukan melalui pemberian arahan sesekali, tetapi memerlukan keterhubungan yang konsisten antara perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan dan pengendalian. Pengelola telah menerapkan berbagai strategi, seperti penegasan kedisiplinan, pembagian tugas sesuai kompetensi, penyusunan jadwal, penyediaan sarana pembelajaran, *briefing*, *technical meeting*, pelatihan, komunikasi melalui *WhatsApp Group*, *monitoring*, evaluasi materi, dan pemberian umpan balik. Strategi tersebut mendorong



meningkatnya tanggung jawab, kesiapan mengajar, dan keteraturan pelaksanaan pembelajaran. Namun, pengalaman instruktur menunjukkan bahwa pembinaan, komunikasi langsung, dan evaluasi belum diterapkan secara merata dan berkelanjutan. Pelajaran utama yang dapat diambil adalah bahwa fleksibilitas pengelolaan pendidikan nonformal perlu disertai standar kerja, komunikasi dua arah, dokumentasi, dan mekanisme tindak lanjut yang jelas. Strategi pengelola akan menghasilkan perubahan yang lebih kuat apabila seluruh instruktur memperoleh kesempatan pembinaan dan evaluasi yang setara. Dengan demikian, keberhasilan pengelolaan tidak hanya ditentukan oleh banyaknya kegiatan yang dilaksanakan, tetapi oleh konsistensi, pemerataan, dan kesinambungan siklus perbaikan kinerja.

Kekuatan penelitian ini terletak pada kontribusinya dalam menghadirkan data kontekstual mengenai praktik manajemen kinerja instruktur pada lembaga pendidikan nonformal tingkat lokal. Secara keilmuan, penelitian ini memperluas kajian manajemen pendidikan nonformal dengan menghubungkan empat fungsi manajemen – perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan dan pengendalian – dengan pengalaman nyata instruktur dalam menerima arahan, pembinaan, motivasi, komunikasi, monitoring, dan umpan balik. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa keberadaan strategi formal belum tentu menghasilkan pengalaman yang beragam karena efektivitasnya ditentukan oleh intensitas interaksi dan pemerataan implementasi. Kontribusi konseptualnya adalah pemahaman bahwa manajemen kinerja instruktur merupakan proses integratif antara struktur kerja, dukungan profesional, komunikasi organisasi, penggunaan teknologi, dan evaluasi berkelanjutan. Pendekatan kualitatif memungkinkan penelitian mengungkap perbedaan antara pandangan pengelola dan pengalaman instruktur yang sulit diketahui melalui pengukuran statistik semata. Temuan ini juga memunculkan pertanyaan baru mengenai bagaimana sistem pembinaan yang terstandar dapat tetap mempertahankan fleksibilitas LKP, serta bagaimana teknologi komunikasi dapat diubah dari sekadar saluran informasi menjadi media supervisi, refleksi, dan pengembangan profesional instruktur.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan hasilnya. Pertama, penelitian dilaksanakan hanya pada satu LKP dengan tiga informan, yaitu satu pengelola dan dua instruktur, sehingga hasilnya menggambarkan konteks kelembagaan tertentu dan belum dapat mewakili seluruh LKP. Kedua, penelitian memusatkan perhatian pada strategi pengelola dan pengalaman instruktur, tetapi belum melibatkan peserta pelatihan, staf administrasi, mitra dunia usaha, maupun alumni sebagai sumber data pembanding. Ketiga, penelitian belum mengukur perubahan kinerja instruktur melalui indikator kuantitatif, seperti capaian kompetensi peserta, tingkat



kepuasan belajar, produktivitas instruktur, atau perbandingan kinerja sebelum dan sesudah pembinaan. Keempat, pengamatan dilakukan dalam waktu terbatas sehingga belum dapat menggambarkan keberlanjutan strategi dalam jangka panjang. Penelitian selanjutnya perlu menggunakan desain multisitus, melibatkan informan yang lebih beragam, serta mengombinasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Studi longitudinal juga diperlukan untuk menilai efektivitas instrumen evaluasi, pelatihan berkelanjutan, supervisi kelas, dan pemberian umpan balik terhadap perubahan kinerja instruktur serta mutu hasil belajar peserta secara lebih mendalam dan komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

1. Aisyah, S., & Kurniawan, D. (2021). Strategi pengelola dalam meningkatkan kinerja instruktur pada lembaga kursus dan pelatihan. *Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*, 15(2), 101–112. <https://doi.org/10.572349/neraca.v2i5.1639>
2. Bragg, L. A., Walsh, C., & Heyeres, M. (2021). Successful design and delivery of online professional development for teachers: A systematic review of the literature. *Computers and Education*, 166, 104158. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104158>
3. Budiharjo. (2023). Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 6(4), 1–200.
4. Faizatunnisa, D. K. N., & Khoiroti. (2024). Hubungan Intensitas Keikutsertaan Pelatihan, Latar Belakang Pendidikan, Pengalaman Kerja Dan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Instruktur Lembaga Kursus Dan Pelatihan Di Kabupaten Kulon Progo. *Media Manajemen Pendidikan*, 7(1), 58–69. <https://doi.org/10.30738/mmp.v7i1.14347>
5. Fiantika, Wasil M, E. a. (2022). Metodologi Penelitian Kualitatif. In Metodologi Penelitian Kualitatif. In *Rake Sarasin* (Issue Maret). Alfabeta.
6. Ilham Arsyad. (2025). Penguatan Manajemen Tata Kelola Satuan Pendidikan Nonformal Skb Kepulauan Untuk Peningkatan Kinerja Pendidik Dan Tenaga Kependidikan. *Learning Society: Jurnal CSR, Pendidikan Dan Pemberdayaan Masyarakat*, 5(2), 510–513. <https://doi.org/10.30872/lv5i2.4843>
7. Juwantin, & Anah, L. (2025). Pengaruh Pelatihan Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Instruktur Lembaga Kursus Dan Pelatihan (LKP) di Kabupaten Jombang (Studi Pada LKP Bidang Industri Kreatif). *BIMA : Journal of Business and Innovation Management*, 7(2), 231–236. <https://doi.org/10.33752/bima.v7i2.7400>
8. Kraft, M. A., Blazar, D., & Hogan, D. (2018). The Effect of Teacher Coaching on Instruction and Achievement: A Meta-Analysis of the Causal Evidence. *Review of Educational Research*, 88(4), 547–588. <https://doi.org/10.3102/0034654318759268>
9. OECD. (2021). OECD Skills Outlook 2021 Learning for Life. In *OECD Skills Outlook 2021*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0ae365b4-en>



10. Putra, A., & Wahyuni, S. (2022). Supervisi digital sebagai inovasi pembinaan instruktur di pendidikan nonformal. *Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*, 6(2), 89–98. <https://doi.org/10.31949/educatio.v8i4.3922>
11. Rahmawati, A. (2022). Pengaruh manajemen kinerja terhadap motivasi dan kinerja guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 10(2), 45–58. <https://doi.org/10.21831/jump.v4i1.50712>
12. Rukminingsih, Adnan Gunawan, & Latief, M. A. (2020). Metode Penelitian Pendidikan, Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Dan Penelitian Tindakan Kelas. In *Erhaka Utama*. Erhaka Utama.
13. Saidati Nor Wildana, Afifah, Z., & Kuswinarno, M. (2024). Analysis of Human Resources Quality in Seaweed Production Development in Sumenep. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(6), 2447–2456. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i6.2897>
14. Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
15. Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif Bandung*. Metode Penelitian Kualitatif. In *Yogyakarta Press* (Vol. 2, Issue 6). Alfabeta.
16. UNESCO. (2025). Fifth Global Report on Adult Learning and Education | Institute for Lifelong Learning. In *Unesco*. UNESCO Institute for Lifelong Learning. <https://www.uil.unesco.org/en/grale5>
17. Ventista, O. M., & Brown, C. (2023). Teachers' professional learning and its impact on students' learning outcomes: Findings from a systematic review. *Social Sciences and Humanities Open*, 8(1), 100565. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100565>
18. Wulandari, D. (2020). Peran supervisi akademik dalam meningkatkan kompetensi pendidik pendidikan nonformal. *Jurnal Pendidikan Masyarakat*, 5(1), 60–68. <https://doi.org/10.37905/aksara.8.1.75-86.2022>

