PUNGGAWA
GLOBAL RESEARCH:
JURNAL MULTIDISIPLIN

Punggawa Global Research: Jurnal Multidisiplin
Volume 1, Nomor 6, 2026
E-ISSN: 3164-0117
Open Access: punggawajournal.com/pgr

Manajemen Pembinaan Tutor dalam Meningkatkan Kualitas Layanan di Lembaga Bimbel Lampung Cerdas

Refalia Nur Hidayah [1], M Rikza Chamami [2]
[1] Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang,Indonesia
[2] Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang,Indonesia
Korespondensi: [1]revaliarevalia980@gmail.com , [2]rikza@walisongo.ac.id

Informasi Artikel
Riwayat artikel:
Received Oct 4th, 2026
Revised Nov 15th, 2026
Accepted Nov 23th, 2026

Keyword:
Manajemen pembinaan tutor; Kualitas layanan; Bimbingan belajar digital

ABSTRAK
Kualitas layanan pada program bimbingan belajar digital sangat bergantung pada tutor, namun pembinaan tutor pada bimbel daring masih jarang untuk dikaji. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen pembinaan tutor dalam meningkatkan kualitas layanan di Lembaga Bimbel Lampung Cerdas. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif lapangan, dengan data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan pembinaan dijalankan secara adaptif melalui rekrutmen internal, pelatihan awal, pembekalan mentor, dan evaluasi berkala. Divisi pemasaran memiliki standar kinerja formal, sedangkan pembinaan mentor masih "sesuai kebutuhan". Faktor pendukungnya diantaranya yaitu jangkauan fleksibel, platform digital, dan dukungan pimpinan. Sedangkan yang menjadi penghambat yaitu rendahnya keaktifan siswa dan keterlambatan respons. Pembinaan berkontribusi pada kualitas layanan, terutama dimensi jaminan dan empati, melalui peran mentor sebagai pendamping dan konselor. Kebaruan penelitian ini terletak pada temuan bahwa mutu layanan digital ditentukan oleh kemampuan humanis tutor, bukan hanya teknologi dan modul. Temuan berdampak pada perlunya penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) pembinaan mentor yang terstruktur dan terukur agar mutu layanan lembaga tetap terjaga.

© 2026 The Authors. Published by Punggawa Legacy Center. This is an open access article under the CC BY license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

PENDAHULUAN

Pendidikan pada hakikatnya adalah milik setiap manusia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan model pembelajaran Contextual Teaching And Learning. Mahmudah, et al (2025). Tuntutan mutu pada lembaga pendidikan nonformal berbasis digital semakin meningkat seiring dengan pergeseran pola belajar masyarakat menuju platform daring. Bimbingan belajar (bimbel) digital tidak hanya dituntut menyediakan materi pembelajaran yang relevan, tetapi juga harus menjamin keandalan, daya tanggap, dan empati dalam interaksi layanannya. Sumber daya manusia (SDM), khususnya tutor atau mentor, merupakan elemen kunci yang berhadapan langsung dengan peserta didik melalui sesi *live interactive*, *e-course*, maupun konsultasi pesan. Oleh karena itu, manajemen SDM yang mencakup pelatihan dan pembinaan secara berkelanjutan menjadi aspek strategis yang menentukan keberhasilan organisasi pendidikan nonformal.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengaji pembinaan dan pelatihan tutor pada satuan pendidikan nonformal. Hasanah et al. (2025) menemukan bahwa pelatihan tutor berjenjang berbasis kompetensi di Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) mampu meningkatkan kapabilitas pedagogik, meskipun terhalang oleh padatnya jadwal dan variasi kemampuan awal peserta. Khasanah et al. (2024) menegaskan bahwa peningkatan keterampilan tutor bimbel dalam mengembangkan media

pembelajaran digital secara langsung mendongkrak kualitas proses bimbingan. Sementara itu, Sibuea (2023) dan Umam et al. (2025) menggarisbawahi bahwa efektivitas pelatihan pendidik berbanding lurus dengan kepuasan pengguna dan kualitas pelayanan prima lembaga pendidikan.

Meskipun kajian mengenai pelatihan tutor dan mutu bimbingan belajar telah banyak dilakukan, sebagian besar literatur masih terfokus pada lembaga formal atau bimbel tatap muka konvensional. Masih terdapat kesenjangan pengetahuan (*knowledge gap*) mengenai bagaimana manajemen pembinaan SDM dikelola pada lembaga bimbel digital nonformal yang mempekerjakan tutor dengan status mitra kerja jarak jauh (*remote work*). Tutor pada ranah ini menghadapi tantangan khas, seperti tingginya dinamika perubahan materi ujian masuk perguruan tinggi, tuntutan responsivitas layanan *livechat* 24 jam, serta keterbatasan waktu pembinaan kolektif akibat kendala geografis.

Untuk mengisi kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan secara mendalam pelaksanaan manajemen pembinaan tutor pada Bimbingan Belajar Lampung Cerdas, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya, serta menganalisis kontribusi pembinaan tersebut terhadap dimensi kualitas layanan digital (keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti fisik digital). Novelty atau kebaruan dari penelitian ini terletak pada pemetaan model pembinaan SDM terintegrasi bagi pendidik nonformal berbasis platform digital yang fleksibel namun tetap terukur secara kualitatif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian lapangan (*field research*) berdesain studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena peneliti hendak memahami secara mendalam dan holistik dinamika manajemen pembinaan SDM tutor serta implikasinya terhadap kualitas layanan dalam konteks alamiah lembaga bimbingan belajar digital.

Penelitian dilaksanakan di Bimbingan Belajar Lampung Cerdas yang berpusat operasional secara digital. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan akademis bahwa Lampung Cerdas merupakan salah satu lembaga pendidikan nonformal berbasis *edtech* di Bandar Lampung yang melayani ribuan peserta dari berbagai wilayah Indonesia melalui program *e-course*, *live tutoring*, dan konsultasi daring.

Partisipan dan sumber data penelitian ditentukan secara *purposive* dan *snowball*. Data primer diperoleh dari informan kunci yang terdiri dari Pimpinan Lembaga, Manajer/Koordinator SDM (HRD), Tutor/Mentor bimbingan belajar, serta perwakilan peserta didik/pengguna layanan digital. Data sekunder diperoleh melalui dokumen resmi lembaga, seperti Standar Operasional Prosedur (SOP) pembinaan tutor, modul pelatihan, rekapitulasi evaluasi kinerja tutor, dan ulasan kepuasan pengguna pada platform digital.

Teknik pengumpulan data dilakukan secara komprehensif melalui tiga tahapan utama: Pertama, In-depth Interview (Wawancara Mendalam) menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur untuk menggali secara bebas namun terarah mengenai alur perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi pembinaan. Kedua, Digital Observation (Observasi Digital) dengan mengamati secara langsung interaksi dalam sesi live teaching via Zoom/YouTube, keaktifan mentor dalam merespons konsultasi siswa di grup WhatsApp, serta alur pembekalan daring. Ketiga, Documentation Study (Studi Dokumentasi) terhadap arsip administratif dan laporan kinerja.

Uji keabsahan data dilaksanakan untuk menjamin kredibilitas dan derajat kepercayaan (trustworthiness) dari temuan penelitian. Peneliti menerapkan teknik triangulasi sumber dengan membandingkan dan mengecek ulang derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari pimpinan, tutor, tim customer care, dan alumni siswa. Peneliti juga melakukan triangulasi teknik dengan mencocokkan hasil wawancara verbal terhadap bukti nyata observasi aktivitas digital dan dokumen tertulis lembaga. Selain itu, perpanjangan pengamatan digital serta kegiatan member check dilakukan bersama para informan kunci guna memastikan tidak terjadi kesalahan interpretasi terhadapdata wawancara yang telah ditranskripsi.

Teknik analisis data mengadopsi model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang berlangsung secara mendalam dan terus-menerus hingga tuntas. Tahapan analisis meliputi: (1) Data Condensation (Kondensasi Data), yaitu proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, dan mentransformasikan data mentah dari catatan lapangan dan transkrip wawancara; (2) Data Display (Penyajian Data), menyusun sekumpulan informasi terorganisir dalam bentuk narasi deskriptif yang mendalam untuk memungkinkan penarikan kesimpulan; serta (3) Conclusion Drawing/Verification

(Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi), mendasarkan temuan pada polapola hubungan logis yang teruji validitasnya sepanjang penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data penelitian diperoleh dari lima kelompok informan, yaitu pimpinan lembaga, tim *customer care*, mentor, dan dua alumni peserta yang kemudian bergabung dalam tim internal (AS dan LN), serta satu dokumen internal berupa lampiran perjanjian kerja Manajer *Sales & Marketing*. Dalam artikel ini istilah tutor dan mentor dipakai dengan makna sama, karena Lampung Cerdas menyebut pendidik di lembaganya sebagai mentor. Hasil dipaparkan dalam lima sub-topik yang berurutan, yaitu model layanan dan struktur tim, pelaksanaan pembinaan, pola manajemen kinerja, faktor pendukung dan penghambat, serta kontribusi pembinaan terhadap kualitas layanan.

Model Layanan Digital dan Ekosistem Kerja Terpadu

Berdasarkan hasil penggalian data lapangan, Bimbingan Belajar Lampung Cerdas mengembangkan sebuah filosofi operasional pendidikan yang sangat progresif di era digital. Pimpinan lembaga (2026) menguraikan bahwa mayoritas program pembelajaran disengaja untuk diselenggarakan secara penuh melalui platform digital agar akses terhadap pendidikan berkualitas tidak lagi terhambat oleh batasan geografis maupun jarak fisik. Kantor pusat operasional yang berlokasi di Bandar Lampung tidak difungsikan sebagai tempat interaksi tatap muka kelas konvensional, melainkan bertindak sebagai pusat komando operasional, pusat pengembangan kurikulum, studio produksi konten, serta pusat penjaminan mutu pelayanan digital. Prinsip mendasar yang selalu ditekankan oleh pimpinan lembaga adalah sebuah paradigma pelayanan modern yaitu bukan peserta didik yang harus memaksakan diri mendatangi gedung lembaga, melainkan sistem pelayanan lembaga yang harus hadir secara fleksibel, proaktif, dan merengkuh kebutuhan peserta didik di mana pun mereka berada.

Dalam menjalankan roda organisasinya, Lampung Cerdas tidak hanya mengandalkan peran tunggal instruktur di depan kelas, melainkan membangun satu sistem pelayanan pendidikan yang saling terhubung (*interconnected educational service ecosystem*). Struktur organisasi lembaga dibagi ke dalam lima unit fungsi utama yang beroperasi secara sinergis, yaitu: (1) Divisi Program dan Pengembangan Materi, (2) Divisi Pendampingan Siswa dan Mentoring, (3) Divisi Pelayanan dan Customer Care, (4) Divisi Pemasaran dan Penjualan (Sales & Marketing), serta (5) Divisi Teknologi Informasi dan Infastruktur Digital. Pimpinan menggarisbawahi bahwa keberhasilan pembelajaran siswa merupakan buah dari kerja kolektif seluruh lini tim ini, di mana mentor bertindak sebagai muara pelayanan akademik dan emosional. Berdasarkan hasil wawancara dengan penerima layanan, alumni peserta didik informan LN (2026) menjelaskan ”Selama aku menjadi peserta (*member*), aku dapat fasilitas pembelajaran yang fleksibel, meliputi *e-book*, video pembelajaran, tes analisis rapor, simulasi tes UTBK, serta sesi *live mentoring* rutin via Zoom. Aku juga mendapat pembekalan motivasi dan kegiatan belajar yang kondusif jadi aku juga semangat belajar“. Dari hasil wawancara tersebut menjelaskan bahwa fleksibilitas dan kekayaan fasilitas belajar yang diterimanya selama terdaftar sebagai siswa. Fasilitas tersebut mencakup penyediaan modul pembelajaran digital berbentuk *e-book*, akses video pembelajaran terstruktur yang dapat diputar ulang kapan saja, fasilitas tes analisis peluang rapor untuk memetakan kelayakan masuk perguruan tinggi, simulasi ujian berbasis komputer (CBT UTBK), serta program unggulan berupa sesi *live mentoring* interaktif secara berkala melalui platform Zoom Meeting. Menurut penuturan LN (2026), keunggulan utama dari sistem ini terletak pada konsistensi pembekalan motivasi dan pembentukan lingkungan belajar yang sangat kondusif, yang secara psikologis terbukti ampuh menjaga keterlibatan dan semangat belajar siswa dalam jangka panjang. Sementara itu, informan mentor yang diwawancarai (2026) menjelaskan bahwa “saya sudah lama menjadi mentor di lampung cerdas dan mengampu program khusus "Kuliah Tanpa Tes" (KTT). Dalam program ini, kami tidak sekadar mengajarkan materi hafalan, melainkan memberikan pendampingan strategis, menganalisis rekam jejak nilai akademik siswa, membantu pemilihan program studi yang rasional, serta memberikan dorongan mental agar siswa siap bersaing memperebutkan kursi di perguruan tinggi negeri impian mereka”. Analisis mendalam terhadap data wawancara mengungkap bahwa setiap fungsi tim di Lampung Cerdas menerima bentuk pembekalan dan pembinaan awal yang dirancang spesifik sesuai dengan beban kerja operasionalnya masing-masing. Di samping itu, tiap divisi juga menghadapi tantangan dan kendala lapangan yang amat beragam. Pembagian peran, bentuk pembinaan, serta dinamika hambatan pada masing-masing fungsi tim dijelaskan secara terperinci sebagai berikut:

1. Deskripsi Pembinaan dan Kendala Divisi Administrasi dan Pemasaran

Pada divisi administrasi dan pemasaran, bentuk pembekalan awal diselenggarakan dalam bentuk pelatihan intensif yang berlangsung selama kurang lebih satu pekan. Materi pelatihan difokuskan pada pengenalan mendalam mengenai keunggulan seluruh produk program bimbel, pemahaman profil target peserta, teknik komunikasi persuasif, serta simulasi pengoperasian sistem administrasi digital. Proses pembinaan dilaksanakan secara bertahap melalui grup komunikasi khusus, di mana para anggota baru diberikan akses terhadap akun direktori materi promosi serta didampingi langsung oleh senior. Adapun kendala utama yang dihadapi oleh tim pemasaran di lapangan meliputi kerumitan dalam manajemen waktu pribadi, fluktuasi komitmen anggota tim baru, tingginya tingkat penolakan saat melakukan tindak lanjut (*follow-up*) terhadap calon peserta prospektif, serta kebutuhan akan keterampilan negosiasi yang tinggi untuk meyakinkan calon orang tua siswa.

2. Deskripsi Pembinaan dan Kendala Divisi Customer Care (Pelayanan)

   Untuk divisi *customer care*, pembekalan diarahkan pada penguasaan alur standar pelayanan pelanggan, pemahaman menyeluruh terhadap detail setiap program bimbingan, teknik berkomunikasi yang ramah dan solutif, serta protokol penanganan keluhan (*handling complaint*). Tim ini dibekali panduan merespons pertanyaan teknis dan administratif agar mampu memberikan jawaban yang akurat secara cepat. Kendala operasional yang kerap dijumpai oleh tim *customer care* adalah rendahnya keaktifan merespons dari pihak peserta didik ketika dihubungi, potensi keterlambatan pembalasan pesan pada jam-jam sibuk (*peak hours*), serta timbulnya kendala teknis pada sistem pembayaran atau platform aplikasi yang membutuhkan alur koordinasi lintas divisi secara intensif.

3. Deskripsi Pembinaan dan Kendala Divisi Mentor/Tutor Akademik

   Divisi mentor menerima fokus pembinaan yang sangat erat kaitannya dengan dimensi pedagogik dan emosional. Pembekalan mentor meliputi pemahaman filosofi program pendampingan, teknik mendampingi siswa secara personal, seni berkomunikasi yang empatik, serta strategi penyampaian motivasi dan konsultasi karir yang disesuaikan dengan latar belakang kondisi psikologis siswa. Kendala terbesar yang dialami oleh para mentor dalam ekosistem bimbingan digital ini adalah tantangan dalam membangun komunikasi dua arah yang efektif melalui media layar, serta tingginya tingkat kesulitan dalam memantau secara langsung perkembangan sikap, kedisiplinan, dan fokus belajar siswa secara jarak jauh. Temuan empiris ini membuktikan bahwa Lampung Cerdas mempraktikkan manajemen pelayanan pendidikan sebagai sebuah sistem terintegrasi lintas fungsi, bukan sekadar kumpulan individu pengajar terpisah. Pola tata kelola ini sangat relevan dengan teori manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2010), yang menegaskan bahwa MSDM modern mencakup keseluruhan proses perencanaan, pengadaan, pengorganisasian, pengembangan, hingga pemeliharaan tenaga kerja agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks bimbel digital, diferensiasi pembinaan antardivisi merupakan sebuah keharusan fungsional mengingat tiap lini unit memegang titik tumpu kepuasan pelanggan yang berbeda. Kondisi ini juga sejalan dengan argumentasi Khasanah et al. (2024), yang menyatakan bahwa dalam platform pendidikan nonformal berbasis teknologi, keterampilan personal dan daya adaptasi tutor dalam memanfaatkan media digital secara langsung memengaruhi persepsi pengguna terhadap mutu bimbingan secara keseluruhan. Pendidik tidak lagi dipandang sebagai satu-satunya sumber pengetahuan, melainkan sebagai fasilitator dan pemandu yang didukung oleh keandalan sistem administrasi serta layanan pelanggan yang responsif.

Siklus Pelaksanaan Pembinaan Tutor secara Adaptif

Pelaksanaan pembinaan tutor di Bimbingan Belajar Lampung Cerdas tidak dirancang sebagai kegiatan insidental yang berdiri sendiri, melainkan diintegrasikan ke dalam sebuah siklus berkesinambungan yang dimulai sejak tahapan rekrutmen awal. Dari hasil wawancara dengan pimpinan lembaga, informan pimpinan (2026) menegaskan bahwa "dalam proses seleksi calon mentor, pihak manajemen tidak hanya melakukan penilaian terhadap aspek penguasaan akademik atau indeks prestasi belaka, melainkan menitikberatkan penilaian pada kemampuan komunikasi interpersonal, integritas karakter, rasa empati, serta kapasitas bawaan calon mentor dalam merangkul dan mendampingi peserta didik". Setelah dinyatakan lolos seleksi awal, para mentor baru memasuki tahap pengarahan dan pembekalan dasar. Pembekalan ini mencakup penguatan pemahaman terhadap visi misi lembaga, teknik

pendampingan peserta, metode penyampaian materi secara menarik di media digital, serta pendekatan psikologis dalam membangkitkan motivasi siswa yang mengalami kejenuhan belajar.

Selama masa bertugas, proses pembinaan berlanjut melalui skema pendampingan berjalan, di mana pimpinan dan mentor senior secara rutin memberikan pengarahan, masukan, dan sesi *briefing* berkala. Menariknya, pada divisi administrasi dan pemasaran, informan AS (2026) menceritakan "selama bergabung di tim lampung cerdas, kami tidak ada pelatihan melainkan adanya pendampngan langsung dari kaka mentor dan pimpinan lembaga selama 2 minggu,dan kami juga di seleksi yang benar-benar serius maka bisa direkrut menjadi tim lampung cerdas". Berdasarkan keterangan tersebut maka ditemukan adanya pola rekrutmen unik yang memberdayakan alumni peserta didik (komunitas internal). Peserta alumni yang berprestasi dan memiliki komitmen tinggi ditawari peluang untuk bergabung, diseleksi ulang, dan dilatih secara bertahap.

Tahapan akhir dari siklus pembinaan tutor di Lampung Cerdas bertumpu pada mekanisme evaluasi kinerja berbasis masukan langsung dari pengguna layanan (*student-centric evaluation*). Informasi yang digali dari tim customer care (2026) menceritakan bahwa "Kendala yang sering ditemui adalah peserta yang kurang aktif, keterlambatan merespons pesan, serta pertanyaan atau kendala teknis yang membutuhkan koordinasi dengan tim lain. Pujian maupun keluhan peserta menjadi bahan evaluasi bagi lembaga. Kami berupaya menampung masukan tersebut, berkoordinasi dengan mentor terkait, dan mencari solusi agar kualitas pendampingan peserta semakin baik. Pelayanan daring memudahkan kami menjangkau peserta dari berbagai daerah, tetapi juga menuntut respons yang cepat dan komunikasi yang jelas. Kami berupaya menjaga kualitas pelayanan dengan memberikan informasi yang tepat, merespons pertanyaan dengan ramah, melakukan tindak lanjut, serta berkoordinasi dengan tim terkait jika ada kendala." Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa setiap apresiasi, pujian, maupun keluhan yang disampaikan oleh peserta didik atau orang tua murid melalui saluran pesan instan dan media sosial dicatat secara sistematis. Data umpan balik ini kemudian diklasifikasikan dan dikoordinasikan secara langsung kepada mentor yang bersangkutan sebagai bahan refleksi dan perbaikan kualitas pendampingan pada sesi berikutnya. Pimpinan lembaga secara konsisten menegaskan bahwa evaluasi tidak hanya ditujukan untuk menilai individu mentor, melainkan mencakup evaluasi menyeluruh terhadap relevansi materi, keandalan platform teknologi, dan keramahan pelayanan. Rincian tahapan pembinaan terintegrasi yang berlangsung di Lampung Cerdas diuraikan secara komprehensif sebagai berikut:

a. Tahap Rekrutmen dan Seleksi Multidimensi

   Proses seleksi diawali dengan menyaring calon mentor yang tidak hanya memiliki keunggulan akademis, melainkan memiliki kemampuan komunikasi verbal yang hangat, kepekaan emosional, serta karakter mengayomi. Khusus pada rekrutmen tim internal administrasi, lembaga menerapkan pola seleksi bertahap dari komunitas alumni peserta didik guna memastikan calon pekerja telah memiliki ikatan emosional dan pemahaman mendalam terhadap budaya organisasi.

b. Tahap Pembekalan Awal Intensif

   Calon mentor dan staf internal yang diterima diwajibkan mengikuti program pembekalan awal. Bagi mentor, fokus pembekalan menitikberatkan pada penguasaan metode pendampingan peserta, taktik komunikasi motivasional, serta cara memberikan konsultasi pemilihan jurusan yang persuasif. Sementara untuk staf administrasi dan pemasaran, pembekalan diselenggarakan dalam bentuk pelatihan intensif selama satu pekan yang mencakup manajemen sistem dan strategi promosi digital.

c. Tahap Pendampingan Berjalan dan Mentoring Berkelanjutan

   Setelah bertugas aktif, pembinaan dilaksanakan secara fleksibel dan adaptif melalui pembekalan berkala, diskusi kelompok via grup WhatsApp, serta interaksi personal antara pimpinan/senior dengan mentor. Arahan difokuskan pada penyelesaian masalah-masalah riil yang dihadapi siswa selama proses belajar berlangsung.

d. Tahap Evaluasi Berbasis Masukan Peserta (Feedback Loop)

   Evaluasi dilaksanakan secara berkelanjutan dengan menjadikan tingkat kepuasan dan respons siswa sebagai indikator utama. Seluruh bentuk keluhan atau masukan ditindaklanjuti secara cepat sebagai sarana perbaikan mutu bimbingan secara konstan. Jika dianalisis mengaplikasikan kerangka fungsi-fungsi manajemen klasik dari George R. Terry (2021) yang meliputi *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Penggerakan), dan *Controlling* (Pengawasan) praktik pembinaan tutor di Lampung Cerdas telah memenuhi sebagian besar pilar

dasar tersebut. Unsur *actuating* terefleksikan secara kuat melalui pemberian arahan, pendorongan motivasi, dan sesi *briefing* bertatap muka secara digital. Unsur *controlling* diwujudkan melalui mekanisme pengawasan kinerja berbasis laporan masukan siswa. Namun demikian, pada pilar *planning*, pembinaan mentor masih didominasi oleh pendekatan yang bersifat informal dan fleksibel dengan penggunaan istilah operasional "sesuai kebutuhan" (*as-needed basis*), tanpa ditemukannya dokumen perencanaan jangka panjang atau silabus pelatihan baku yang tertulis. Temuan ini memberikan gambaran yang cukup kontras jika dibandingkan dengan hasil penelitian Hasanah et al. (2025) pada lembaga PKBM, di mana pelatihan tutor diselenggarakan dalam struktur terstandar dan berjenjang berbasis peta kompetensi nasional. Di Lampung Cerdas, fleksibilitas menjadi pilihan utama untuk menjaga kelincahan (*agility*) organisasi digital. Meskipun demikian, belum ditemukannya dokumen standar operasional pembinaan yang baku berpotensi menimbulkan ketimpangan mutu pendampingan jika terjadi pergantian mentor dalam jumlah besar secara mendadak. Di samping itu, pembekalan mentor sejauh ini lebih berfokus pada dimensi komunikasi dan motivasi, sementara penguatan kompetensi literasi digital mentor belum dijadikan materi khusus karena diasumsikan telah dikuasai secara mandiri oleh para mentor generasi muda.

Pola Manajemen Kinerja dan Dinamika Dual-System

Salah satu temuan paling krusial dan menarik dalam penelitian ini adalah terungkapnya pola tata kelola ganda (*dual-system management pattern*) dalam tubuh organisasi Bimbingan Belajar Lampung Cerdas. Peneliti menemukan perbedaan tingkat formalitas dan pembakuan manajemen kinerja yang cukup tajam antara divisi bisnis/pemasaran dengan divisi akademik/mentoring. Bukti empiris hal ini diperoleh melalui analisis cermat terhadap dokumen internal resmi berupa Lampiran Perjanjian Kerja Manajer Sales & Marketing. Dokumen hukum tersebut memperlihatkan struktur tata kelola kinerja yang sangat formal, terukur, dan tersistem. Di dalamnya diatur secara rinci mengenai pembagian tingkat kewenangan manajerial ke dalam tiga tingkatan keputusannya: (1) Keputusan mandiri yang dapat dieksekusi langsung oleh manajer, (2) Keputusan yang dapat dieksekusi selama masih dalam batas anggaran yang disetujui, dan (3) Keputusan strategis yang wajib mendapatkan persetujuan tertulis dari Direktur Utama, seperti kebijakan perekrutan dan pemutusan hubungan kerja (PHK).

Selain pengaturan kewenangan, dokumen perjanjian kerja Manajer Sales & Marketing tersebut secara eksplisit mewajibkan sang manajer untuk melaksanakan program pengembangan kapasitas bagi tim di bawahnya melalui lima instrumen pembinaan terstruktur, yaitu: *mentoring*, *coaching*, pertemuan tatap muka individu (*one-on-one meeting*),
latihan simulasi (*role play*), serta pelatihan keterampilan berkala. Pelaksanaan pembinaan tersebut diikat oleh keharusan administratif berupa penyediaan bukti fisik berupa lembar catatan *coaching* dan daftar hadir peserta. Sistem evaluasi kinerja pada divisi ini juga ditetapkan secara ketat melalui pengukuran mingguan dan bulanan berbasis Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators / KPI*). Kondisi yang sangat kontras ditemukan pada lini tutor atau mentor akademik. Berdasarkan hasil wawancara mendalam, pembinaan mentor tidak diikat oleh dokumen perjanjian kerja selengkap divisi pemasaran, melainkan beroperasi atas dasar pengarahan informal, pendorongan motivasi, serta komunikasi personal melalui grup WhatsApp. Bentuk pembinaan mentor dilakukan secara alami berdasarkan kasus-kasus yang muncul di lapangan tanpa kewajiban pengisian formulir catatan *coaching* tertulis. Perbandingan mendalam antara pola pembinaan pada divisi pemasaran dan divisi mentor disajikan dalam deskripsi analitis berikut:

- Perbandingan Asas dan Dasar Hukum Pembinaan

  Divisi pemasaran berlandaskan pada ikatan Perjanjian Kerja formal yang memuat deskripsi jabatan, pembagian kewenangan, dan target kuantitatif yang mengikat secara hukum. Sementara divisi mentor berlandaskan pada kesepakatan penugasan akademik dan instruksi operasional yang disampaikan secara lisan maupun pesan tertulis "sesuai kebutuhan".
- Perbandingan Bentuk dan Metode Pembinaan

  Divisi pemasaran menerapkan metode pembinaan terstruktur yang bervariasi melingkupi *mentoring*, *coaching*, *one-on-one session*, *role play*, dan modul pelatihan resmi. Di sisi lain, divisi mentor menerapkan metode pengarahan umum, pendampingan saat sesi bertugas, serta komunikasi konsultatif via pesan instan.
- Perbandingan Bukti Fisik dan Akuntabilitas Administratif

Pelaksanaan pembinaan divisi pemasaran diwajibkan menyertakan bukti dokumentasi otentik berupa berkas pendaftaran hadir dan catatan refleksi *coaching*. Sebaliknya, pada divisi mentor belum ditemukan adanya dokumen administratif sejenis untuk merekam jejak perkembangan kompetensi mentor secara individual.

- Perbandingan Indikator dan Siklus Evaluasi Kinerja

Sistem evaluasi divisi pemasaran diukur secara berkala setiap bulan mengacu pada pencapaian angka KPI penjualan dan laporan berkala kepada Direktur. Sedangkan evaluasi mentor berlangsung secara kualitatif-fleksibel yang bersumber dari akumulasi masukan atau tanggapan siswa. Dinamika *dual-system management* ini perlu dicermati secara objektif dan hati-hati. Kehadiran tata kelola yang sangat rinci pada divisi pemasaran membuktikan bahwa manajemen Bimbingan Belajar Lampung Cerdas pada dasarnya telah memiliki kesadaran, kematangan, dan budaya organisasi yang tertata rapi dalam menerapkan prinsipprinsip manajemen modern. Penerapan KPI dan pembagian kewenangan pada divisi bisnis tersebut sangat selaras dengan teori manajemen kinerja Aguinis (2013), yang menegaskan bahwa sistem manajemen kinerja yang efektif wajib mencakup perencanaan sasaran yang jelas, pemantauan berkelanjutan, serta proses evaluasi yang obyektif dan terukur. Penerapan praktik tata kelola terstruktur ini pada lini bisnis dapat dijadikan pijakan strategis (*benchmark*) bagi pimpinan lembaga untuk mentransformasikan sistem pembinaan mentor akademik agar memiliki tingkat keterukuran dan akuntabilitas yang setara. Langkah pembakuan Standar Operasional Prosedur (SOP) pembinaan mentor yang terencana dan terukur tanpa mengorbankan keluwesan dan kehangatan hubungan humanis akan menjadi fondasi yang sangat kokoh dalam menjaga konsistensi mutu layanan bimbingan belajar digital di masa depan, sejalan dengan rekomendasi penelitian Sibuea (2023).

Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pembinaan dan Layanan Daring

Keberhasilan pelaksanaan pembinaan tutor serta penyelenggaraan layanan bimbingan belajar digital di Lampung Cerdas tidak terlepas dari pengaruh berbagai faktor internal maupun eksternal. Berdasarkan sintesis data wawancara bersama seluruh informan kunci, faktor-faktor yang menjadi pendorong (*enablers*) dan penghambat (*barriers*) dapat dipetakan secara komprehensif. Faktor pendukung utama dalam ekosistem Lampung Cerdas berpusat pada pemanfaatan keunggulan teknologi digital dan iklim organisasi yang progresif. Pertama, fleksibilitas jangkauan platform digital memungkinkan lembaga merangkul peserta didik dari berbagai daerah terpencil di Indonesia tanpa terhalang fisik. Kedua, ketersediaan medi komunikasi yang populer dan mudah diakses seperti WhatsApp dan Zoom Meeting mempermudah koordinasi cepat antara pimpinan, staf, mentor, dan siswa. Ketiga, adanya kejelasan alur informasi program serta dukungan kepemimpinan yang dinamis dan suportif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Bahkan, pimpinan lembaga mulai mengintegrasikan pemanfaatan teknologi Kecerdasan Buatan (*Artificial Intelligence / AI*) untuk mempercepatproses pelayanan administratif dan penyusunan draft materi pembelajaran. Di sisi lain, faktor penghambat terbesar yang dialami dalam pembinaan dan operasional layanan berpusat pad faktor dinamika perilaku manusia (*human factors*) serta kendala teknis jaringan. Secara rinci, faktor pendukung dan penghambat tersebut dijelaskan dalam uraian naratif analitis berikut:

1) Analisis Faktor-Faktor Pendukung Pembinaan dan Layanan

Faktor pendukung pembinaan dan layanan meliputi: (a) Jangkauan geografis yang sangat luas dan fleksibilitas waktu belajar yang tinggi, sehingga memfasilitasi pemerataan akses pendidikan; (b) Efektivitas integrasi platform komunikasi populer (WhatsApp, Zoom, YouTube) yang meminimalkan hambatan teknis adopsi aplikasi baru; (c) Ketersediaan sistem informasi program yang transparan yang memudahkan koordinasi lintas divisi; serta (d) Kultur organisasi yang terbuka terhadap inovasi teknologi modern, termasuk adopsi kecerdasan buatan (AI) untuk meningkatkan efisiensi operasional.

2) Analisis Faktor-Faktor Penghambat Pembinaan dan Layanan

Faktor penghambat dalam ekosistem digital mencakup: (a) Keterbatasan kontrol langsung terhadap keaktifan dan konsistensi belajar siswa, di mana siswa rentan mengalami penurunan motivasi karena tidak adanya pengawasan fisik secara konstan; (b) Potensi keterlambatan pembalasan pesan (*slow response*) pada jam sibuk serta kendala teknis koneksi internet yang dapat memicu ketidakpuasan pelanggan; (c) Hambatan komunikasi jarak jauh yang kadang kurang efektif dalam menyampaikan pesan-pesan emosional yang mendalam; serta (d) Kendala manajemen waktu

dan komitmen pribadi dari staf internal atau mentor yang memiliki kesibukan ganda di luar lembaga. Tantangan utama yang ditegaskan oleh pimpinan lembaga adalah bukan pada penyediaan infrastruktur teknologinya, melainkan bagaimana menjaga agar peserta didik tetap disiplin, aktif merespons, dan merasa terus didampingi secara emosional. Para mentor mengatasi kendala ini melalui penyusunan jadwal konsultasi terstruktur, pengiriman pesan motivasi berkala di grup WhatsApp, serta interaksi personal secara santun. Mentor tidak dituntut untuk bersiaga penuh selama 24 jam nonstop, melainkan dibiasakan untuk memberikan respons secara tertata dan berkualitas saat jam operasional aktif kembali. Temuan mengenai dinamika pendukung dan penghambat ini sangat selaras dengan Teori Jarak Transaksional (*Transactional Distance Theory*) yang dirumuskan oleh Michael G. Moore (1993). Moore menyatakan bahwa dalam pendidikan jarak jauh atau digital, "jarak" bukan sekadar besaran fisik kilometer, melainkan sebuah ruang psikologis dan komunikasi yang berpotensi menimbulkan salah paham atau rasa terasing pada diri pembelajar. Jarak transaksional ini dirumuskan sebagai fungsi dari tiga variabel utama: Dialog (*Dialogue*), Struktur (*Structure*), dan Otonomi Pembelajar (*Learner Autonomy*). Upaya Lampung Cerdas mengintensifkan komunikasi personal via WhatsApp dan sesi *live mentoring* Zoom merupakan bentuk peningkatan variabel *Dialogue* untuk memperkecil jarak transaksional psikologis tersebut. Struktur program yang fleksibel memberi ruang bagi otonomi siswa, namun jika dialog kendor, jarak transaksional akan melebar dan memicu timbulnya hambatan rendahnya keaktifan siswa. Temuan ini juga didukung oleh teori *Transfer of Training* dari Baldwin dan Ford (1988), yang menegaskan bahwa keberhasilan penerapannya di lapangan dipengaruhi oleh iklim kerja yang suportif sebagaimana ditunjukkan oleh kepemimpinan Lampung Cerdas dalam memfasilitasi infrastruktur digital bagi para mentornya.

Kontribusi Pembinaan Tutor terhadap Peningkatan Kualitas Layanan Digital

Tujuan akhir dari keseluruhan proses manajemen pembinaan tutor pada Bimbingan Belajar Lampung Cerdas adalah terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan pendidikan secara berkelanjutan. Pimpinan lembaga menggarisbawahi sebuah filosofi penting bahwa pendidikan digital tidak boleh kehilangan ruh kemanusiaannya. Meskipun teknologi dan modul pembelajaran dapat diotomatisasi secara canggih, peserta didik tetap membutuhkan bimbingan moral, kehangatan empati, serta arahan strategi yang humanis dari seorang mentor nyata. Peran humanis mentor ini nampak jelas ketika peserta didik mengalami keraguan emosional, kecemasan menghadapi persaingan UTBK, atau kebingungan dalam memilih program studi di perguruan tinggi. Mentor bertindak sebagai konselor yang mendengarkan keluh kesah, memetakan potensi akademik melalui analisis nilai rapor, serta membangkitkan kembali rasa percaya diri siswa. Sementara itu, tim *customer care* melengkapi keandalan layanan dengan menyajikan informasi yang presisi, merespons pertanyaan secara santun, dan menuntaskan kendala administratif siswa. Untuk mengukur kontribusi pembinaan tutor terhadap Kualitas Layanan secara komprehensif, peneliti menganalisis temuan lapangan mengacu pada kerangka lima dimensi mutu pelayanan (SERVQUAL) yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988), yang disesuaikan dengan konteks pendidikan digital. Kontribusi nyata hasil pembinaan tutor terhadap masing-masing dimensi kualitas layanan dijelaskan secara mendetail sebagai berikut:

a. Kontribusi pada Dimensi Bukti Fisik Digital (Tangibles)

   Dimensi bukti fisik dalam ekosistem bimbel digital bertransformasi dari bentuk fisik gedung menjadi wujud ketersediaan dan estetika infrastruktur digital. Pembinaan yang diterima staf dan mentor berkontribusi langsung terhadap kerapian penyusunan modul *e-book*, kejelasan rekaman video pembelajaran, akurasi tampilan sistem tes analisis peluang rapor, serta profesionalisme tampilan visual saat menyelenggarakan sesi *live mentoring* via Zoom.

b. Kontribusi pada Dimensi Keandalan (Reliability)

   Dimensi keandalan diwujudkan melalui penyampaian informasi program yang presisi, konsistensi pelaksanaan jadwal bimbingan, serta validitas analisis kelayakan jurusan yang diberikan oleh mentor. Evaluasi berkalan yang diterapkan pimpinan memastikan bahwa materi dan strategi yang diajarkan selalu diperbarui sesuai dengan regulasi terbaru seleksi nasional masuk PTN.

c. Kontribusi pada Dimensi Daya Tanggap (Responsiveness)

   Dimensi daya tanggap tefleksikan melalui kecepatan dan kerampangan tim *customer care* serta mentor dalam menjawab pertanyaan, menyelesaikan keluhan teknis, dan memberikan umpan balik atas tugas siswa. Pemanfaatan teknologi pendukung termasuk AI mempercepat durasi tanggap

layanan, meskipun penyempurnaan tetap terus dilakukan untuk mengatasi kendala keterlambatan respons pada jam sibuk.

d. Kontribusi pada Dimensi Jaminan (Assurance)

Dimensi jaminan merupakan salah satu kontribusi terbesar dari proses pembinaan mentor. Pembekalan yang mendalam mengenai teknik pendampingan dan penguasaan materi membangun kompetensi dan keramahtamahan mentor, yang pada gilirannya menumbuhkan rasa percaya diri, kepastian, dan rasa aman pada diri siswa dalam menatap masa depan akademiknya.

e. Kontribusi pada Dimensi Empati (Empathy)

Dimensi empati menjadi puncak pencapaian dari model pembinaan tutor yang humanis di Lampung Cerdas. Melalui pendekatan komunikasi personal via WhatsApp, kesediaan mendengarkan kesulitan belajar secara individual, serta perhatian yang tulus terhadap kondisi psikologis siswa, mentor berhasil menciptakan hubungan emosional yang erat, mendalam, dan melampaui sekat-sekat layar digital.

Hasil analisis di atas membuktikan secara empiris bahwa pembinaan tutor memberikan kontribusi yang paling dominan pada dimensi Jaminan (Assurance) dan Empati (Empathy). Kedua dimensi ini berakar langsung dari kualitas interaksi emosional dan kapabilitas personal tutor dalam mendampingi siswa. Sementara itu, dimensi daya tanggap, keandalan, dan bukti fisik digital ditopang secara kolaboratif oleh keandalan tim customer care, infrastruktur teknologi informasi, serta mekanisme evaluasi berkelanjutan yang dijalankan oleh pimpinan lembaga. Temuan penelitian ini memperkuat dan memperluas hasil kajian Sibuea (2023) serta Umam dan Mayasari (2025), yang menyatakan bahwa program pelatihan dan pengembangan pendidik secara signifikan berkorelasi positif dengan pencapaian kualitas pelayanan prima di lembaga pendidikan. Namun demikian, kebaruan temuan di Lampung Cerdas memberikan penekanan khusus pada ranah pendidikan nonformal digital: mutu layanan bimbingan belajar berbasis daring tidak boleh direduksi sekadar sebagai masalah kecanggihan perangkat lunak atau kelengkapan bank soal, melainkan sangat ditentukan oleh sentuhan humanis pendidik dalam membangun hubungan yang hangat dan inspiratif. Dalam perspektif Manajemen Pendidikan Islam, pembinaan SDM dan pemberian layanan bimbingan yang penuh empati ini merupakan manifestasi nyata dari nilai Amanah (tanggung jawab profesional) dan prinsip Itqan (proses kerja yang cermat, terukur, dan berorientasi pada kesempurnaan mutu). Mengajar dan mendampingi siswa dipandang bukan sekadar komoditas bisnis, melainkan sebuah ikhtiar mulia untuk memberikan kemanfaatan (maslahah) yang optimal bagi perkembangan generasi muda.

Temuan ini memperkuat hasil Sibuea (2023) bahwa pelatihan dan pengembangan pendidik berpengaruh terhadap kualitas pelayanan prima melalui peningkatan kompetensi. Namun, temuan di lapangan menambahkan konteks khas bimbel digital. Menurut pimpinan dan mentor, mutu layanan tidak hanya ditentukan oleh teknologi dan kelengkapan materi, tetapi juga oleh kemampuan mentor membangun kedekatan dan memberi arah. Ini sejalan dengan teori jarak transaksional Moore (1993) bahwa dialog dan kedekatan dapat mengurangi jarak persepsional dalam belajar jarak jauh. Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, pembinaan dan pelayanan ini dapat dimaknai sebagai wujud amanah dan profesionalisme (*itqan*) untuk memberi manfaat bagi peserta didik.

KESIMPULAN

Penelitian ini mendeskripsikan bahwa manajemen pembinaan tutor pada bimbingan belajar digital di bimbel Lampung Cerdas dilaksanakan secara adaptif melalui siklus rekrutmen internal, pembekalan awal, pendampingan berjalan, dan evaluasi berkala berbasis masukan peserta. Pembinaan ini terbukti memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan mutu layanan digital, terutama pada dimensi jaminan (*assurance*) dan empati (*empathy*). Temuan penelitian ini menegaskan bahwa kualitas layanan bimbingan belajar berbasis digital tidak semata-mata ditentukan oleh kemajuan teknologi maupun kelengkapan modul, melainkan oleh pendekatan humanis tutor dalam memperkecil jarak transaksional (*transactional distance*) melalui komunikasi yang personal, empatik, dan motivatif. Penelitian ini juga mengungkap adanya pola *dual-system management*, yaitu ketatnya standarisasi kinerja formal pada divisi bisnis dan pemasaran yang berbanding terbalik dengan pembinaan mentor yang masih bersifat informal atau "sesuai kebutuhan". Sebagai langkah solutif untuk mengatasi hambatan keaktifan siswa serta keterlambatan respons, lembaga disarankan mentransformasi pembinaan mentor menuju sistem berbasis Standar Operasional Prosedur (SOP) yang terdokumentasi, terencana,

dan terukur secara berkala. Langkah ini perlu diterapkan tanpa mengeliminasi fleksibilitas serta pendekatan humanis yang selama ini menjadi keunggulan utama lembaga.

DAFTAR PUSTAKA

Aguinis, H. (2013). *Performance Management* (3rd ed.). Boston: Pearson Prentice Hall.

Arkorful, V., & Abaidoo, N. (2015). The role of e-learning, the advantages and disadvantages of its adoption in higher education. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*, 12(1), 29-42.Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Empowerment, C. (2024). Training and development of flipbook learning resources for Master Bimbel in Malang Regency. *Journal of Nonformal Education and Community Empowerment*, 9(3), 462–469.

Hasibuan, M. S. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). Jakarta: PT Bumi Aksara.

Hasanah, U., Rahmawati, A., & Setiawan, B. (2025). Pelatihan tutor berjenjang berbasis kompetensi dalam meningkatkan kapabilitas pedagogik di PKBM. *DIKLUS: Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*, 1(March), 68–79.

Kementerian Pendidikan Nasional. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru*. Jakarta: Kementerian Pendidikan Nasional

Khasanah, N., Wardani, K., & Mulyono, S. (2024). Peningkatan keterampilan tutor bimbingan belajar dalam mengembangkan media pembelajaran digital. *Jurnal Pengabdian dan Empowerment Pendidikan Nonformal*, 5(2), 112-124.

Lampung Cerdas. (2026). *Profil Resmi dan Ekosistem Layanan Bimbingan Belajar Lampung Cerdas*. Diakses dari https://www.lampungcerdas.com

Mahmudah, I. W., & Chamami, M. R. (2025). Analisis penerapan model pembelajaran contextual teaching and learning pada mata pelajaran pendidikan agama islam dan budi pekerti di sekolah dasar Hj Isriati Baiturrahman 2 Semarang. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, *3*(1), 9-19.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Moore, M. G. (1993). Theory of transactional distance. Dalam D. Keegan (Ed.), *Theoretical Principles of Distance Education* (hlm. 22-38). London: Routledge.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

Pratama, A., & Wijaya, C. (2023). Manajemen lembaga bimbingan belajar dalam meningkatkan mutu pelayanan jasa pendidikan. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 11(1), 45-58.

Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Pasal 1 & Pasal 26)*. Jakarta: Sekretariat Negara.

Republik Indonesia. (2005). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Sekretariat Negara.

Sallis, E. (2014). *Total Quality Management in Education* (3rd ed.). London: Routledge.

Siamat, D. (2022). Strategi pengembangan sumber daya manusia pada lembaga pendidikan nonformal berbasis digital. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 189-204.

Sibuea, N. (2023). Pengaruh program pelatihan dan pengembangan guru terhadap kualitas pelayanan prima sekolah di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 11(3), 1039-1056.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Terry, G. R. (2021). *Dasar-Dasar Manajemen* (Edisi Revisi). Jakarta: PT Bumi Aksara.

Tjiptono, F., & Diana, A. (2019). *Pemasaran Jasa: Prinsip, Penerapan, dan Penelitian*. Yogyakarta: Andi Offset.

Umam, K., & Mayasari, L. I. (2025). Peningkatan mutu layanan bimbingan belajar non formal: Tinjauan systematic literature review. *Jurnal Manajemen Pendidikan Non-Formal*, 3(1), 21–28.

Utomo, S., & Rahayu, T. (2024). Evaluasi kepuasan peserta didik terhadap layanan bimbingan belajar daring berbasis aplikasi. *Jurnal Teknologi Pendidikan dan Pembelajaran*, 9(2), 134-148.

Yusuf, M., & Anwar, K. (2023). Penerapan prinsip itqan dan amanah dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam nonformal. *Jurnal Edukasi Islam*, 12(1), 77-92.