

## Manajemen Layanan Bimbingan dan Konseling Berbasis Analisis Beban Kerja Guru: Studi Kasus Pada Sekolah Menengah Atas

Asni<sup>1\*</sup>, Alya Rahmadina<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Muhammadiyah Prof. DR. Hamka, Jl. Tanah Merdeka No.20, RT.11/RW.2, Rambutan, Kec. Ciracas, Kota Jakarta Timur, Daerah Khusus Ibukota Jakarta

E-mail: [asni@uhamka.ac.id](mailto:asni@uhamka.ac.id)

\*Corresponding Author



<https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i3.5584>

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

#### Article history:

Received: 08 Feb 2026

Revised: 14 Feb 2026

Accepted: 20 Feb 2026

#### Kata Kunci:

Manajemen Layanan BK, Beban Kerja Guru BK, Efektivitas Layanan Konseling, Manajemen Sekolah.

#### Keywords:

Guidance And Counseling Service Management, Guidance And Counseling Teacher Workload, Effectiveness Of Counseling Services, School Management.



Layanan Bimbingan dan Konseling memiliki peran strategis dalam mendukung perkembangan akademik, sosial, dan psikologis peserta didik di sekolah. Namun, efektivitas layanan sering dipengaruhi oleh kondisi struktural, terutama rasio guru BK terhadap jumlah siswa dan beban kerja tambahan yang diemban. Penelitian ini bertujuan menganalisis praktik manajemen layanan Bimbingan dan Konseling dalam kondisi beban kerja guru yang tinggi serta mengidentifikasi strategi adaptif yang digunakan untuk menjaga keberlangsungan layanan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus di sebuah Sekolah Menengah Atas swasta di Jakarta Timur. Partisipan terdiri atas guru BK, kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, wali kelas, dan siswa yang dipilih secara purposive. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen, kemudian dianalisis secara tematik melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member checking. Hasil penelitian menunjukkan bahwa layanan BK tetap berjalan melalui fungsi manajemen utama yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi meskipun dalam keterbatasan struktural. Rasio guru BK yang tidak proporsional menyebabkan layanan lebih responsif dibanding preventif, sementara tugas tambahan membatasi intensitas konseling.

*Guidance and Counseling Services play a strategic role in supporting the academic, social, and psychological development of students in schools. However, the effectiveness of these services is often influenced by structural conditions, particularly the ratio of guidance and counseling teachers to the number of students and the additional workload they carry. This study aims to analyze the management practices of Guidance and Counseling Services under conditions of high teacher workload and identify adaptive strategies used to maintain the sustainability of the services. The study used a qualitative approach with a case study design in a private high school in East Jakarta. Participants consisted of guidance and counseling teachers, the principal, the vice principal for student affairs, homeroom teachers, and students who were selected purposively. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and document analysis, then analyzed thematically through data reduction, data presentation, and conclusion drawing. Data validity was maintained through source triangulation, technical triangulation, and member checking. The results showed that guidance and counseling services continued to operate through the main management functions of planning, organizing, implementing, and evaluating despite structural limitations. The disproportionate ratio of guidance counselors results in services being more responsive than preventive, while additional duties limit the intensity of counseling.*



This is an open access article under the CC-BY-SA license.

**How to Cite:** Asni, et al. (2026). Manajemen Layanan Bimbingan dan Konseling Berbasis Analisis Beban Kerja Guru: Studi Kasus Pada Sekolah Menengah Atas, 4(3). <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i3.5584>

## PENDAHULUAN

Layanan Bimbingan dan Konseling merupakan salah satu komponen penting dalam sistem pendidikan modern yang berorientasi pada perkembangan peserta didik secara utuh. Di tengah kompleksitas tuntutan pendidikan abad ke dua puluh satu, sekolah tidak lagi hanya berfungsi sebagai ruang transfer pengetahuan, melainkan juga sebagai ruang pembentukan kesejahteraan psikologis, identitas diri, kesiapan karier, serta kompetensi sosial siswa. Dalam konteks ini, layanan BK menjadi instrumen strategis untuk membantu peserta didik menghadapi tantangan akademik, tekanan sosial, serta dinamika perkembangan pribadi yang semakin kompleks (Carey & Dimmitt, 2012; Gysbers & Henderson, 1988). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa layanan konseling sekolah yang dikelola secara efektif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan siswa, keterlibatan belajar, serta penurunan perilaku bermasalah (Whiston & Quinby, 2009).

Dalam konteks Indonesia, urgensi layanan Bimbingan dan Konseling semakin diperkuat oleh kebijakan pendidikan nasional yang menempatkan layanan konseling sebagai bagian integral dari sistem pendidikan sekolah. Regulasi nasional menegaskan bahwa layanan BK harus dilaksanakan secara sistematis melalui program yang terstruktur, berbasis kebutuhan peserta didik, serta didukung rasio guru BK yang proporsional. Secara normatif, posisi strategis layanan BK ditegaskan dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 111 Tahun 2014, yang menyatakan bahwa Bimbingan dan Konseling merupakan komponen penting dalam sistem pendidikan menengah yang dirancang secara terstruktur untuk mendukung perkembangan peserta didik (Sitorus, 2023). Pada Pasal 1 Ayat 1 dijelaskan bahwa layanan BK adalah proses bantuan yang terencana, berorientasi tujuan, logis, berkelanjutan, serta dilaksanakan secara sistematis oleh konselor atau guru BK untuk membantu peserta didik mencapai kemandirian dalam kehidupannya (Badaruddin, 2015).

Dengan demikian, layanan BK tidak hanya dipahami sebagai aktivitas responsif terhadap masalah siswa, tetapi sebagai proses pendampingan perkembangan yang berbasis rasionalitas ilmiah, dirancang secara berkelanjutan, serta diarahkan untuk mengoptimalkan potensi peserta didik dalam aspek pribadi, sosial, akademik, dan karier (Eviza et al., 2025; Ulfah & Arifudin, 2019). Penegakan regulatif ini menunjukkan bahwa keberhasilan layanan BK sangat bergantung pada kualitas manajemen program, ketersediaan tenaga konselor yang memadai, serta integrasi layanan dalam sistem pendidikan sekolah secara menyeluruh (Berkovich & Bogler, 2021). Pendekatan ini menegaskan bahwa kualitas layanan konseling tidak hanya ditentukan oleh kompetensi guru BK, tetapi juga oleh tata kelola layanan yang terencana dan berkelanjutan. Penelitian mutakhir di bidang manajemen pendidikan menunjukkan bahwa tata kelola layanan konseling yang sistematis mampu meningkatkan efektivitas layanan, memperkuat dukungan psikososial siswa, serta memperbaiki iklim sekolah secara keseluruhan (Johnson, 2020; Li & Peters, 2022).

Namun demikian, implementasi layanan BK di banyak sekolah masih menghadapi berbagai kendala struktural. Salah satu masalah yang paling sering muncul adalah ketidakseimbangan rasio antara jumlah guru BK dan peserta didik. Studi internasional menunjukkan bahwa rasio konselor yang terlalu tinggi berhubungan langsung dengan menurunnya intensitas layanan, terbatasnya waktu konseling individu, serta meningkatnya pendekatan layanan yang bersifat administratif dibandingkan preventif (Johnson, 2020). Di Indonesia, penelitian yang terbit dalam jurnal pendidikan nasional juga menunjukkan bahwa banyak guru BK harus menangani jumlah siswa yang melebihi kapasitas ideal, sehingga layanan menjadi lebih responsif dan insidental daripada sistematis (Mardiah et al., 2025).

Selain rasio yang tidak proporsional, tantangan lain yang semakin menonjol adalah meningkatnya beban kerja guru BK akibat tugas tambahan di luar fungsi konseling. Guru BK sering kali menjalankan peran administratif, pembinaan kegiatan sekolah, bahkan tugas pengawasan, yang secara langsung mengurangi waktu layanan konseling kepada siswa. Studi terbaru menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi tidak hanya berdampak pada stres kerja guru BK, tetapi juga pada kualitas layanan yang diberikan kepada siswa (Li & Peters, 2022). Dalam konteks pendidikan Asia, penelitian juga menemukan bahwa tekanan administratif dan tanggung jawab ganda guru konselor menjadi faktor utama yang menghambat implementasi layanan konseling berbasis program (Tran Huy et al., 2025).

Berbagai temuan telah mengkaji hubungan antara beban kerja guru BK dengan stres kerja, burnout, maupun kepuasan kerja profesional. Bahkan tuntutan kerja yang tinggi, rasio konselor terhadap siswa yang tidak proporsional, serta keterlibatan dalam tugas non-konseling merupakan prediktor utama meningkatnya kelelahan profesional pada konselor sekolah. Tekanan kerja yang tinggi berkorelasi

secara positif dengan menurunnya kualitas intervensi konseling, berkurangnya waktu layanan langsung kepada siswa, serta meningkatnya kelelahan emosional (Jerrim & Sims, 2020). Temuan serupa juga diperkuat oleh studi terbaru yang menunjukkan bahwa kekurangan tenaga konselor menyebabkan peningkatan beban kasus, yang pada akhirnya meningkatkan risiko burnout dan menurunkan kualitas pelayanan psikososial di sekolah (Le, 2024). Temuan lain di berbagai konteks pendidikan menengah juga menegaskan bahwa tuntutan administratif dan ekspektasi peran ganda menjadi faktor signifikan yang mempercepat kelelahan profesional konselor sekolah, bahkan mendorong keinginan untuk meninggalkan profesi apabila tidak diimbangi dukungan sistem organisasi (Tran Huy et al., 2025; Williams, 2023). Temuan ini menunjukkan bahwa beban kerja bukan sekadar persoalan jumlah tugas, tetapi berkaitan erat dengan struktur organisasi sekolah, distribusi peran, serta dukungan institusional yang tersedia.

Selain faktor individual, efektivitas kerja konselor sekolah sangat dipengaruhi oleh dukungan organisasi, kepemimpinan sekolah, serta sistem manajemen layanan yang diterapkan. Kepemimpinan sekolah yang mendukung serta pembagian peran yang jelas dapat menurunkan tingkat burnout dan meningkatkan efektivitas layanan konseling (Berkovich & Bogler, 2021). Dalam konteks Indonesia, beban kerja guru BK berpengaruh terhadap kinerja layanan, terutama ketika tugas administratif tidak terkelola secara baik dan dukungan sekolah masih terbatas (Bowers et al., 2022; Hoover & Bostic, 2021). Dengan demikian, temuan terdahulu menunjukkan bahwa beban kerja guru BK merupakan fenomena multidimensional yang tidak hanya berdampak pada kesejahteraan profesional, tetapi juga berkaitan langsung dengan kualitas tata kelola layanan konseling sekolah secara keseluruhan.

Meskipun demikian, masih terdapat keterbatasan dalam literatur yang secara spesifik mengkaji bagaimana manajemen layanan BK tetap dijalankan dalam kondisi beban kerja tinggi. Sebagian besar penelitian berfokus pada dampak psikologis terhadap guru BK, sementara aspek tata kelola layanan dalam kondisi struktural yang tidak ideal masih jarang dianalisis secara mendalam. Padahal, pemahaman tentang bagaimana layanan tetap direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan, serta dievaluasi dalam situasi keterbatasan tenaga konselor menjadi penting untuk merumuskan model manajemen layanan BK yang kontekstual dan realistis. Studi terbaru dalam manajemen pendidikan menegaskan bahwa pendekatan kontekstual terhadap tata kelola layanan sekolah diperlukan agar kebijakan pendidikan dapat disesuaikan dengan realitas lapangan (Bowers et al., 2022; Domitrovich et al., 2025).

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik manajemen layanan BK dalam kondisi nyata sekolah yang memiliki rasio guru BK tidak ideal serta beban kerja yang tinggi. Fokus kajian diarahkan pada bagaimana layanan direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan, dan dievaluasi dalam kondisi keterbatasan, sekaligus mengidentifikasi strategi adaptif yang digunakan oleh guru BK untuk menjaga keberlangsungan layanan. Dengan pendekatan ini, penelitian tidak hanya menyoroti hambatan struktural, tetapi juga berupaya mengungkap praktik-praktik manajerial yang muncul sebagai respons terhadap kondisi tersebut. Penelitian ini memiliki kontribusi penting dalam dua aspek. Secara teoretis, penelitian ini memperluas kajian tentang manajemen layanan BK dengan menempatkan beban kerja guru sebagai variabel kontekstual dalam tata kelola layanan konseling sekolah. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan dapat menjadi dasar bagi sekolah dan pembuat kebijakan untuk merancang strategi pengelolaan layanan BK yang lebih adaptif, realistis, dan berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan gambaran empiris tentang kondisi layanan BK di sekolah, tetapi juga menawarkan perspektif baru mengenai pentingnya manajemen layanan konseling berbasis konteks beban kerja guru. Sejalan dengan tujuan tersebut, penelitian ini diarahkan untuk: menganalisis implementasi manajemen layanan BK, mengidentifikasi hambatan struktural dalam penyelenggaraan layanan, serta mengkaji strategi adaptif guru BK dalam mengelola beban kerja guna menjaga efektivitas layanan konseling di sekolah menengah.

## METODE

### *Research Design*

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai praktik manajemen layanan Bimbingan dan Konseling dalam kondisi beban kerja guru yang tinggi. Desain studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena secara kontekstual, holistik, serta berbasis situasi nyata di lingkungan sekolah.

### **Research Setting**

Penelitian dilaksanakan di sebuah Sekolah Menengah Atas swasta di Jakarta Timur. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposive karena sekolah memiliki rasio guru BK dan peserta didik yang tidak proporsional serta kondisi layanan BK yang menunjukkan dinamika beban kerja tinggi. Situasi ini dipandang relevan untuk mengkaji implementasi manajemen layanan BK dalam kondisi struktural yang terbatas.

### **Participants**

Partisipan penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan keterlibatan langsung dalam pelaksanaan layanan Bimbingan dan Konseling di sekolah. Informan terdiri atas guru Bimbingan dan Konseling, kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, wali kelas, serta siswa. Pemilihan partisipan didasarkan pada pertimbangan bahwa mereka memiliki pengalaman, peran, dan pengetahuan yang relevan terhadap pengelolaan layanan BK, sehingga mampu memberikan informasi yang mendalam dan kontekstual sesuai dengan fokus penelitian mengenai manajemen layanan BK dalam kondisi beban kerja guru yang tinggi.

### **Data Collection**

Data penelitian dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen. Wawancara mendalam dilakukan kepada seluruh informan untuk menggali informasi terkait perencanaan, pelaksanaan, hambatan, serta strategi pengelolaan layanan Bimbingan dan Konseling dalam kondisi beban kerja guru yang tinggi. Observasi partisipatif dilakukan untuk memperoleh gambaran langsung mengenai praktik layanan BK, interaksi guru BK dengan siswa, serta kondisi operasional layanan di sekolah. Selain itu, analisis dokumen dilakukan terhadap berbagai dokumen pendukung seperti program tahunan BK, jadwal layanan, laporan kegiatan, serta dokumen administratif lainnya guna memperkuat dan memverifikasi temuan penelitian. Penggunaan berbagai teknik pengumpulan data ini bertujuan memperoleh data yang komprehensif sekaligus meningkatkan kedalaman analisis.

### **Data Analysis**

Analisis data dilakukan secara tematik melalui beberapa tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti menyeleksi, memfokuskan, serta mengelompokkan data sesuai dengan fokus penelitian. Tahap penyajian data dilakukan dengan mengorganisasi temuan ke dalam kategori tematik sehingga memudahkan proses interpretasi. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan dengan mengidentifikasi pola, hubungan, serta makna dari data yang diperoleh. Proses analisis ini dilakukan secara simultan sejak tahap pengumpulan data hingga interpretasi akhir, sehingga memungkinkan peneliti melakukan refleksi dan verifikasi temuan secara berkelanjutan.

### **Trustworthiness**

Keabsahan data dijaga melalui beberapa teknik, yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan *member checking*. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan mencocokkan hasil wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Selain itu, *member checking* dilakukan dengan mengonfirmasi kembali hasil wawancara kepada informan untuk memastikan kesesuaian makna serta akurasi interpretasi data. Langkah-langkah ini dilakukan untuk meningkatkan kredibilitas, konsistensi, serta keandalan temuan penelitian.

### **Ethical Considerations**

Penelitian dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip etika penelitian pendidikan. Seluruh informan berpartisipasi secara sukarela, memperoleh penjelasan mengenai tujuan penelitian, serta dijamin kerahasiaan identitasnya. Data yang diperoleh digunakan hanya untuk kepentingan akademik dan penelitian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Kondisi Struktural Layanan Bimbingan dan Konseling**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa layanan Bimbingan dan Konseling di sekolah tetap berjalan, tetapi berlangsung dalam kondisi struktural yang membatasi ruang gerak layanan secara optimal. Secara umum, sekolah hanya memiliki satu guru BK yang harus melayani seluruh siswa dari berbagai tingkat kelas, sehingga rasio guru BK dan peserta didik jauh melampaui standar ideal. Kondisi ini tidak hanya

meningkatkan beban layanan secara kuantitatif, tetapi juga mengubah karakter layanan BK menjadi lebih reaktif. Layanan yang seharusnya dirancang sebagai sistem pendampingan perkembangan (preventif, pengembangan, dan peminatan) bergeser menjadi layanan yang lebih responsif dan insidental, karena waktu dan energi guru BK terserap untuk menangani kasus-kasus yang muncul secara mendadak. Dampaknya, layanan BK sulit berjalan dalam pola yang terjadwal, konsisten, dan berkelanjutan sebagaimana direncanakan dalam program tahunan dan semesteran.

Keterbatasan jumlah tenaga konselor berdampak langsung pada intensitas layanan, cakupan pelayanan, dan kedalaman intervensi yang dapat diberikan kepada siswa. Meskipun secara formal layanan tetap mencakup bimbingan klasikal, konseling individu, dan bimbingan kelompok, implementasinya tidak berlangsung merata pada semua kelas dan tidak selalu berjalan sesuai jadwal program. Guru BK mengungkapkan bahwa situasi ini memaksa adanya prioritas layanan, terutama pada kasus yang dianggap mendesak atau memiliki potensi dampak serius terhadap siswa. Hal ini tercermin dalam pernyataan berikut: *“Jumlah siswa yang harus saya tangani cukup banyak, jadi layanan sering difokuskan pada kasus yang mendesak dulu. Tidak semua program bisa berjalan sesuai jadwal.”* (AS). Pernyataan tersebut menegaskan bahwa keterbatasan struktural tidak hanya berpengaruh pada jumlah layanan yang dapat diberikan, tetapi juga memengaruhi prinsip pemerataan layanan. Akibatnya, siswa yang tidak berada dalam kategori *“mendesak”* berpotensi memperoleh layanan lebih sedikit, padahal mereka tetap membutuhkan dukungan pengembangan diri, perencanaan karier, serta penguatan keterampilan sosial-emosional.

Selain persoalan rasio, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kondisi struktural menciptakan pola akses layanan yang lebih bergantung pada mekanisme rujukan atau pemanggilan, bukan pada program yang terjadwal. Siswa mengonfirmasi bahwa layanan BK lebih sering terjadi ketika muncul masalah tertentu atau ketika siswa membutuhkan konsultasi spesifik, sementara program rutin tidak banyak dirasakan. Hal ini tergambar dalam pernyataan: *“Biasanya kami dipanggil kalau ada masalah atau perlu konsultasi. Kalau program rutin tidak terlalu sering.”* (Siswa). Temuan ini mengindikasikan bahwa layanan BK cenderung berjalan dengan pendekatan *“kasus per kasus”*, sehingga peluang layanan preventif yang seharusnya menekan munculnya masalah sejak awal menjadi berkurang. Di sisi lain, mekanisme layanan yang lebih reaktif berisiko memperkuat persepsi siswa bahwa BK adalah layanan *“untuk masalah”*, bukan layanan perkembangan untuk semua siswa, yang pada akhirnya dapat membatasi partisipasi siswa dalam memanfaatkan layanan BK secara proaktif.

Secara keseluruhan, kondisi struktural sekolah menjadi determinan utama yang membentuk pola layanan BK. Ketimpangan rasio guru BK dengan siswa menghasilkan tekanan kerja tinggi dan memaksa terjadinya penyesuaian pola layanan menjadi lebih responsif, selektif, dan berbasis prioritas kasus. Dalam konteks ini, layanan BK tetap berjalan, tetapi dengan keterbatasan pada konsistensi program, jangkauan layanan, dan intensitas pendampingan. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas layanan BK tidak hanya ditentukan oleh kompetensi guru BK, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh dukungan struktural sekolah, terutama ketersediaan tenaga konselor yang memadai, dukungan waktu layanan, serta sistem yang memungkinkan layanan preventif dan pengembangan terlaksana secara terencana dan berkelanjutan.

### **Implementasi Fungsi Manajemen Layanan BK**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun berada dalam kondisi keterbatasan tenaga dan waktu, layanan Bimbingan dan Konseling di sekolah tetap dijalankan melalui fungsi manajemen utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Pada tahap perencanaan, guru BK secara rutin menyusun program tahunan dan semesteran sebagai pedoman pelaksanaan layanan. Program tersebut memuat kegiatan layanan klasikal, konseling individu, bimbingan kelompok, serta kegiatan pengembangan siswa yang dirancang untuk menjangkau seluruh peserta didik. Namun, dalam praktiknya implementasi program tidak selalu berjalan sesuai rencana karena adanya keterbatasan waktu layanan dan meningkatnya kebutuhan penanganan kasus di lapangan. Guru BK mengungkapkan bahwa prioritas layanan sering berubah mengikuti dinamika siswa, sehingga sebagian kegiatan terpaksa ditunda atau disesuaikan. Hal ini tercermin dalam pernyataan: *“Program memang disusun setiap tahun, tetapi pelaksanaannya sering menyesuaikan kondisi. Kalau banyak kasus, jadwal program lain bisa tertunda.”* (Guru BK AS). Temuan ini menunjukkan bahwa perencanaan layanan BK telah dilakukan secara formal, tetapi fleksibilitas implementasi menjadi konsekuensi dari kondisi kerja yang dinamis.

Pada aspek pengorganisasian, layanan BK tidak berjalan secara individual, melainkan melibatkan koordinasi dengan berbagai unsur sekolah, terutama wali kelas dan pihak kesiswaan. Kolaborasi ini berfungsi sebagai mekanisme pendukung untuk mengidentifikasi siswa yang membutuhkan layanan, memantau perkembangan siswa, serta mempermudah pelaksanaan intervensi. Wali kelas berperan sebagai sumber informasi awal mengenai kondisi siswa di kelas, sedangkan pihak kesiswaan berperan dalam penguatan kebijakan serta dukungan administratif. Wakil kepala sekolah bidang kesiswaan menjelaskan bahwa koordinasi tersebut menjadi bagian penting dalam pengelolaan layanan BK, sebagaimana dinyatakan: *“Kami biasanya bekerja sama dengan guru BK untuk menangani siswa yang membutuhkan pendampingan, terutama melalui laporan dari wali kelas.”* (Wakil Kepala Sekolah). Temuan ini menunjukkan bahwa pengorganisasian layanan BK telah membentuk pola kerja kolaboratif, yang menjadi strategi penting untuk mengatasi keterbatasan tenaga konselor.

Sementara itu, pada tahap evaluasi, layanan BK dilakukan melalui refleksi kegiatan serta pencatatan kasus siswa yang telah ditangani. Evaluasi lebih banyak dilakukan secara praktis dan berbasis pengalaman lapangan, misalnya melalui diskusi informal dengan pihak sekolah atau melalui dokumentasi kasus. Namun, proses evaluasi belum sepenuhnya terdokumentasi secara sistematis dalam bentuk laporan program yang terstruktur. Kondisi ini menunjukkan bahwa fungsi manajemen layanan BK pada dasarnya telah berjalan dalam setiap tahap, tetapi belum sepenuhnya optimal dari sisi administrasi dan sistem pelaporan. Secara keseluruhan, implementasi fungsi manajemen layanan BK di sekolah menunjukkan adanya upaya pengelolaan yang terencana dan kolaboratif, meskipun masih dipengaruhi oleh keterbatasan struktural yang berdampak pada konsistensi pelaksanaan dan sistematisasi evaluasi layanan.

#### ***Dampak Beban Kerja terhadap Layanan BK***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi menjadi faktor utama yang memengaruhi kualitas, intensitas, serta jangkauan layanan Bimbingan dan Konseling di sekolah. Guru BK tidak hanya menjalankan fungsi konseling, tetapi juga mengemban berbagai tugas tambahan seperti wali kelas, keterlibatan dalam kegiatan sekolah, serta tanggung jawab administratif. Kondisi ini menyebabkan alokasi waktu untuk layanan konseling menjadi terbatas dan tidak selalu dapat diberikan secara optimal kepada seluruh siswa. Guru BK mengungkapkan bahwa tuntutan peran ganda sering kali membuat fokus layanan harus dibagi dengan tugas lain yang tidak sepenuhnya berkaitan dengan fungsi konseling. Hal ini tercermin dalam pernyataan: *“Selain menangani siswa, saya juga punya tugas lain di sekolah. Kadang waktu untuk konseling jadi terbatas.”* (Guru BK AS). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa beban kerja tidak hanya berdampak pada jumlah layanan yang dapat diberikan, tetapi juga pada kualitas interaksi konseling yang memerlukan waktu dan perhatian khusus.

Dampak lain dari beban kerja tinggi adalah berkurangnya kesempatan untuk melaksanakan layanan yang bersifat preventif dan pengembangan. Idealnya, layanan BK mencakup kegiatan penguatan karakter, pengembangan keterampilan sosial, serta perencanaan masa depan siswa secara terstruktur. Namun, dalam kondisi keterbatasan waktu, layanan lebih banyak dilakukan ketika muncul masalah yang membutuhkan penanganan segera. Akibatnya, fungsi BK sebagai layanan perkembangan belum sepenuhnya berjalan optimal. Hal ini juga diakui oleh wali kelas yang menyatakan: *“Biasanya guru BK turun kalau ada masalah siswa. Untuk program pengembangan memang belum bisa rutin.”* (Wali Kelas). Temuan ini mengindikasikan bahwa beban kerja tinggi mendorong layanan BK lebih bersifat kuratif daripada preventif, sehingga potensi layanan untuk mencegah masalah sejak awal menjadi berkurang.

Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan bahwa beban kerja guru BK tidak hanya berdampak pada kondisi profesional guru, tetapi juga membentuk pola layanan yang diterima siswa. Keterbatasan waktu, tuntutan tugas tambahan, serta tekanan kerja yang tinggi menyebabkan layanan lebih selektif dan berbasis prioritas kasus. Kondisi ini menunjukkan bahwa efektivitas layanan BK sangat dipengaruhi oleh pengelolaan beban kerja serta dukungan struktural sekolah. Dengan demikian, penataan tugas guru BK, penguatan sistem dukungan sekolah, serta pembagian peran yang lebih proporsional menjadi faktor penting untuk menjaga keberlanjutan dan kualitas layanan konseling di sekolah.

#### ***Strategi Adaptif Guru BK dalam Mengelola Beban Kerja***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam menghadapi keterbatasan tenaga dan tingginya beban kerja, guru BK tidak hanya menyesuaikan jadwal layanan, tetapi juga mengembangkan berbagai strategi

adaptif agar layanan tetap berjalan secara fungsional. Strategi pertama yang diterapkan adalah memprioritaskan kasus yang dianggap mendesak atau berpotensi berdampak besar terhadap kondisi siswa. Pendekatan ini dilakukan untuk memastikan bahwa layanan tetap memberikan manfaat maksimal meskipun waktu yang tersedia terbatas. Dengan melakukan seleksi prioritas, guru BK berupaya menjaga efektivitas intervensi serta memastikan bahwa siswa yang membutuhkan penanganan segera tetap memperoleh layanan. Pendekatan ini menunjukkan adanya pengambilan keputusan berbasis kebutuhan lapangan, yang menjadi bagian penting dari pengelolaan layanan dalam kondisi keterbatasan.

Strategi kedua adalah memperkuat kolaborasi dengan wali kelas, pihak kesiswaan, serta unsur sekolah lainnya. Guru BK memanfaatkan kedekatan wali kelas dengan siswa sebagai sumber informasi awal untuk mengidentifikasi permasalahan serta memantau perkembangan siswa di kelas. Koordinasi ini membantu mempercepat proses rujukan serta memungkinkan guru BK memfokuskan layanan pada siswa yang membutuhkan perhatian khusus. Hal tersebut diungkapkan oleh guru BK dalam pernyataan: *“Koordinasi dengan wali kelas sangat membantu karena mereka yang paling dekat dengan siswa di kelas.”* (Guru BK AS). Kolaborasi ini menunjukkan bahwa pengelolaan layanan BK tidak hanya bergantung pada peran individual guru BK, tetapi juga pada dukungan sistem sekolah secara keseluruhan.

Strategi ketiga adalah pemanfaatan komunikasi daring sebagai layanan awal, terutama melalui pesan singkat atau media digital untuk merespons kebutuhan siswa secara cepat. Pendekatan ini memungkinkan guru BK memberikan layanan awal tanpa harus selalu melakukan pertemuan tatap muka, sehingga dapat menghemat waktu sekaligus menjaga aksesibilitas layanan bagi siswa. Selain itu, layanan BK juga diintegrasikan dalam berbagai kegiatan sekolah seperti pembinaan karakter, orientasi siswa, serta kegiatan pengembangan diri. Integrasi ini memungkinkan layanan tetap hadir dalam aktivitas sekolah meskipun tidak selalu dalam format konseling formal. Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan bahwa guru BK tidak hanya menghadapi keterbatasan struktural, tetapi juga mengembangkan strategi manajerial adaptif untuk menjaga keberlangsungan layanan. Strategi tersebut menjadi bentuk respons terhadap kondisi beban kerja tinggi sekaligus menunjukkan fleksibilitas dan kreativitas dalam pengelolaan layanan BK di sekolah.

### **Pembahasan**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen layanan Bimbingan dan Konseling di sekolah tetap dapat berjalan meskipun berada dalam kondisi keterbatasan struktural, terutama terkait rasio guru BK dan peserta didik serta tingginya beban kerja. Hasil ini memperkuat pandangan teoretis bahwa efektivitas layanan BK tidak semata-mata ditentukan oleh jumlah tenaga konselor, tetapi juga oleh kualitas manajemen layanan, fleksibilitas implementasi program, serta dukungan sistem sekolah. Dalam perspektif manajemen pendidikan, pengelolaan layanan BK dipahami sebagai proses sistematis yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi yang berorientasi pada kebutuhan peserta didik (Andriesgo et al., 2025; Apriliani et al., 2025). Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa fungsi manajerial tersebut tetap dijalankan meskipun dalam kondisi tidak ideal, yang menandakan adanya kapasitas adaptasi manajerial pada tingkat sekolah.

Dari sisi regulasi, temuan penelitian menunjukkan adanya kesenjangan yang cukup nyata antara standar kebijakan nasional dan praktik implementasi layanan di lapangan. Regulasi pendidikan di Indonesia menegaskan bahwa layanan Bimbingan dan Konseling harus dilaksanakan secara sistematis, terprogram, dan didukung rasio guru BK yang proporsional agar seluruh peserta didik memperoleh layanan perkembangan secara optimal (Syukur, 2025). Ketika rasio tersebut tidak terpenuhi, layanan cenderung kehilangan karakter sistematisnya dan lebih bergeser ke pola responsif. Kondisi ini terlihat jelas dalam penelitian, di mana keterbatasan tenaga konselor menyebabkan layanan tidak dapat menjangkau seluruh siswa secara merata dan lebih difokuskan pada kasus yang muncul. Temuan ini sejalan dengan kajian internasional yang menunjukkan bahwa rasio konselor yang tidak ideal berhubungan langsung dengan berkurangnya layanan preventif, meningkatnya penanganan kasus individual, serta menurunnya intensitas layanan perkembangan siswa (Li & Peters, 2022; Zulkarnain, 2022). Keterbatasan rasio guru BK berdampak pada pergeseran layanan dari programatik menuju reaktif, sehingga tujuan layanan perkembangan tidak sepenuhnya tercapai (Mardiah et al., 2025).

Lebih jauh, penelitian ini menunjukkan bahwa kesenjangan struktural tersebut tidak hanya memengaruhi jumlah layanan, tetapi juga membentuk karakter layanan yang diberikan kepada siswa.

Guru BK mengungkapkan bahwa keterbatasan waktu membuat layanan harus diprioritaskan pada kasus mendesak, sebagaimana tercermin dalam pernyataan: “*Kalau banyak kasus, jadwal program lain bisa tertunda.*” Pernyataan ini mengindikasikan bahwa tekanan struktural memaksa terjadinya seleksi layanan, sehingga fungsi preventif dan pengembangan menjadi kurang dominan. Fenomena ini juga dikonfirmasi oleh siswa yang menyatakan bahwa layanan BK lebih sering diberikan ketika muncul masalah daripada melalui program rutin. Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa efektivitas layanan BK sangat dipengaruhi oleh kapasitas struktural sekolah, dan ketika kapasitas tersebut terbatas, layanan cenderung berubah dari sistem perkembangan menjadi sistem penanganan kasus. Kondisi ini kemudian menjadi landasan untuk memahami bagaimana guru BK mengembangkan strategi adaptif dalam mengelola layanan, yang akan dibahas pada bagian berikutnya.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa beban kerja guru BK tidak hanya berdampak pada kesejahteraan profesional, tetapi juga membentuk pola layanan yang diterima siswa di sekolah. Dalam perspektif layanan konseling perkembangan, keberhasilan layanan sangat bergantung pada ketersediaan waktu interaksi langsung antara konselor dan siswa. Literatur internasional menunjukkan bahwa beban kerja tinggi secara konsisten berkorelasi dengan berkurangnya waktu layanan langsung, menurunnya kualitas intervensi konseling, serta meningkatnya kecenderungan layanan menjadi reaktif (Jerrim & Sims, 2020; Williams, 2023).

Penelitian ini memperkuat temuan tersebut dalam konteks sekolah Indonesia dengan menunjukkan bahwa keterbatasan waktu membuat layanan preventif dan pengembangan sulit dilaksanakan secara konsisten. Hal ini tercermin dalam pernyataan wali kelas: “*Biasanya guru BK turun kalau ada masalah siswa.*” Pernyataan tersebut menegaskan bahwa layanan BK lebih banyak beroperasi sebagai mekanisme penanganan masalah daripada sebagai sistem pengembangan siswa yang berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan perspektif teori manajemen layanan sekolah yang menekankan bahwa ketika sumber daya manusia terbatas, organisasi cenderung memprioritaskan fungsi kuratif dibanding fungsi preventif (Berkovich & Bogler, 2021; Domitrovich et al., 2025). Dengan demikian, beban kerja tinggi tidak hanya menjadi persoalan profesional guru BK, tetapi juga menjadi faktor struktural yang memengaruhi paradigma layanan konseling di sekolah.

Namun demikian, penelitian ini juga memberikan kontribusi penting dengan menunjukkan bahwa guru BK tidak hanya berada dalam posisi pasif menghadapi tekanan kerja, melainkan mengembangkan strategi manajerial adaptif untuk menjaga keberlangsungan layanan. Strategi prioritas kasus, kolaborasi dengan wali kelas, pemanfaatan komunikasi digital, serta integrasi layanan BK dalam kegiatan sekolah menunjukkan adanya inovasi praktik di tingkat satuan pendidikan. Dalam perspektif teori organisasi pendidikan, kemampuan ini dapat dipahami sebagai bentuk *contextualized school management*, yaitu kemampuan organisasi sekolah menyesuaikan praktik manajerial dengan keterbatasan sumber daya tanpa menghilangkan fungsi layanan utama (Tran Huy et al., 2025). Kolaborasi lintas peran yang ditemukan dalam penelitian ini juga sejalan dengan temuan internasional yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan kepemimpinan sekolah menjadi faktor kunci dalam menjaga efektivitas layanan konseling di tengah tekanan kerja tinggi (Bowers et al., 2022; Carey & Dimmitt, 2012). Pernyataan guru BK bahwa “*Koordinasi dengan wali kelas sangat membantu*” menunjukkan bahwa dukungan sistem internal sekolah berfungsi sebagai mekanisme kompensasi terhadap keterbatasan tenaga konselor. Temuan ini memperlihatkan bahwa keberlanjutan layanan BK tidak hanya ditentukan oleh standar struktural formal, tetapi juga oleh kapasitas adaptasi organisasi sekolah dalam mengelola sumber daya yang tersedia.

Selain itu, pemanfaatan komunikasi daring sebagai layanan awal menunjukkan adanya adaptasi terhadap perubahan konteks pendidikan yang semakin digital. Penggunaan media komunikasi berbasis teknologi memungkinkan guru BK memberikan respons lebih cepat terhadap kebutuhan siswa, memperluas akses layanan, serta mengurangi hambatan waktu dan ruang dalam proses konseling. Sejumlah penelitian terbaru menunjukkan bahwa layanan konseling berbasis teknologi tidak hanya meningkatkan aksesibilitas layanan, tetapi juga membantu konselor mengelola beban kerja melalui mekanisme komunikasi awal, pemantauan siswa, serta layanan konseling jarak jauh (Domitrovich et al., 2025; Lee et al., 2025; Teufel-Prida et al., 2018). Studi lain juga menegaskan bahwa integrasi teknologi dalam layanan konseling sekolah mampu meningkatkan efisiensi manajemen layanan serta memperkuat keterlibatan siswa dalam proses konseling, terutama ketika layanan tatap muka terbatas (Andriesgo et al., 2025; Su et al., 2025).

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi teknologi bukan sekadar solusi teknis, tetapi menjadi bagian dari strategi manajemen layanan BK yang adaptif dan kontekstual. Dalam perspektif manajemen pendidikan, penggunaan teknologi dapat dipahami sebagai bentuk inovasi organisasi yang memungkinkan sekolah mempertahankan fungsi layanan meskipun menghadapi keterbatasan struktural. Dengan demikian, penelitian ini memperluas pemahaman tentang manajemen layanan BK dengan menunjukkan bahwa keberlanjutan layanan tidak hanya bergantung pada kepatuhan terhadap standar struktural, tetapi juga pada kapasitas adaptasi organisasi sekolah dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia, termasuk teknologi sebagai instrumen pendukung layanan konseling modern (Adebiyi et al., 2025; Lee et al., 2025).

Secara keseluruhan, hasil temuan ini menunjukkan bahwa praktik manajemen layanan Bimbingan dan Konseling di sekolah merupakan hasil interaksi dinamis antara regulasi nasional, kondisi struktural sekolah, serta strategi adaptif yang dikembangkan oleh guru BK. Ketidaksiharian rasio guru BK dengan jumlah siswa terbukti memengaruhi intensitas dan karakter layanan, sehingga layanan cenderung bergeser dari pendekatan perkembangan menuju pendekatan responsif. Namun demikian, penelitian ini menegaskan bahwa keterbatasan struktural tidak sepenuhnya menghentikan layanan BK, karena keberlangsungan layanan dapat dipertahankan melalui fleksibilitas manajerial, kolaborasi lintas peran di sekolah, serta inovasi praktik seperti pemanfaatan teknologi dan integrasi layanan dalam kegiatan sekolah (Habibah, 2025; Riwayanto, 2025).

Temuan penelitian ini memberikan implikasi bahwa peningkatan kualitas layanan BK tidak hanya bergantung pada penambahan tenaga konselor, tetapi juga pada penguatan sistem dukungan organisasi sekolah serta pengembangan model manajemen layanan BK yang kontekstual, adaptif, dan berbasis kebutuhan nyata sekolah. Oleh karena itu, kebijakan pendidikan perlu tidak hanya berfokus pada pemenuhan standar struktural, tetapi juga pada penguatan kapasitas manajerial sekolah dalam mengelola layanan BK secara fleksibel dan berkelanjutan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengembangan kebijakan dan praktik layanan BK yang lebih responsif terhadap kondisi lapangan sekaligus tetap berorientasi pada tujuan perkembangan peserta didik secara menyeluruh.

## SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen layanan Bimbingan dan Konseling di sekolah tetap dapat berjalan meskipun berada dalam kondisi keterbatasan struktural, terutama terkait rasio guru BK yang tidak proporsional dan tingginya beban kerja. Keterbatasan tersebut terbukti memengaruhi intensitas serta karakter layanan, sehingga layanan cenderung lebih responsif daripada preventif dan pengembangan. Namun demikian, layanan BK tidak berhenti sepenuhnya, karena guru BK mampu menjalankan fungsi manajerial melalui perencanaan program, koordinasi dengan unsur sekolah, serta evaluasi layanan meskipun dalam bentuk yang belum sepenuhnya sistematis. Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa keberlangsungan layanan BK sangat dipengaruhi oleh strategi adaptif yang dikembangkan guru BK, seperti prioritas kasus, kolaborasi dengan wali kelas, pemanfaatan komunikasi digital, serta integrasi layanan dalam kegiatan sekolah. Strategi tersebut menjadi mekanisme kompensasi terhadap keterbatasan struktural sekaligus menunjukkan bahwa efektivitas layanan BK tidak hanya bergantung pada jumlah tenaga konselor, tetapi juga pada kapasitas manajemen sekolah dalam mengelola layanan secara fleksibel dan kontekstual. Secara teoretis, penelitian ini memperluas kajian manajemen layanan BK dengan menegaskan bahwa keberlanjutan layanan merupakan hasil interaksi antara regulasi, kondisi organisasi sekolah, dan adaptasi praktik di tingkat lapangan. Secara praktis, temuan penelitian mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas layanan BK memerlukan tidak hanya penambahan tenaga konselor, tetapi juga penguatan sistem dukungan sekolah, pembagian tugas yang lebih proporsional, serta pengembangan model manajemen layanan BK yang adaptif terhadap kondisi nyata sekolah. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model manajemen layanan BK berbasis konteks sekolah yang dapat diuji pada berbagai jenis satuan pendidikan.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam proses penyusunan artikel ini. Penghargaan secara khusus disampaikan kepada para akademisi dan peneliti di bidang bimbingan dan konseling keluarga yang karya-karyanya menjadi

rujukan teoretis dalam pengembangan kajian ini. Penulis juga menghargai kontribusi berbagai sumber literatur ilmiah, baik nasional maupun internasional, yang memperkaya analisis serta memperkuat kerangka konseptual penelitian. Selain itu, apresiasi diberikan kepada pihak-pihak yang secara tidak langsung berperan dalam tersusunnya artikel ini, termasuk institusi akademik yang menyediakan lingkungan ilmiah yang mendukung pengembangan pemikiran kritis dan reflektif. Penulis menyadari bahwa artikel ini masih memiliki keterbatasan, sehingga masukan dan kritik yang konstruktif sangat diharapkan untuk penyempurnaan kajian di masa mendatang.

## REFERENSI

- Adebiyi, D. T., Fashina, A., & Olusakin, A. M. (2025). Integrating Indigenous Knowledge into Digital Learning for Enhanced Student Well-Being: A Counselling Perspective in Higher Education. *NIU Journal of Social Sciences*, 11(2), 281–288.
- Andriesgo, J., Afrilisna, V., Wulandari, S., Alimi, M., & Rusdan, H. (2025). Efektivitas Layanan Administrasi Kesiswaan Dalam Meningkatkan Mutu Manajemen Berbasis Sekolah: Perspektif Al-Qur'an. *An-Nahdiah: Jurnal Pendidikan Islam*, 5(1), 191–209.
- Apriliani, I., Sholickah, A. F. N., & Dini, R. N. A. (2025). Implementasi Manajemen Layanan Bimbingan Dan Konseling Di Sekolah Menengah. *MUARA PENDIDIKAN: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan & Sosial Humaniora*, 1(4), 213–227.
- Badaruddin, A. (2015). *Langkah awal sistem konseling pendidikan nasional: Analisis permendikbud no. 111 tahun 2014 tentang bimbingan dan konseling pada pendidikan dasar dan menengah*. CV Abe Kreatifindo.
- Berkovich, I., & Bogler, R. (2021). Conceptualising the mediating paths linking effective school leadership to teachers' organisational commitment. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(3), 410–429.
- Bowers, L., Young, H. D., & Glade, R. (2022). Training school professionals in a global pandemic: Insights from elementary education and speech-language pathology. *Language, Speech, and Hearing Services in Schools*, 53(4), 1129–1148.
- Carey, J., & Dimmitt, C. (2012). School counseling and student outcomes: Summary of six statewide studies. *Professional School Counseling*, 16(2), 2156759X0001600204.
- Domitrovich, C., Li, Y., Kendziora, K., & Greenberg, M. T. (2025). Impact of schoolwide support for social and emotional learning: The effect of the CASEL school guide on organizational capacity for SEL and systemic SEL. *Social and Emotional Learning: Research, Practice, and Policy*, 100156.
- Eviza, R., Handayani, F., & Yunita, A. (2025). Analisis Efektivitas Pelayanan Konseling Berbasis Sekolah dalam Mendukung Perkembangan Pribadi, Sosial, Akademik, dan Karier Siswa. *JIMU: Jurnal Ilmiah Multidisipliner*, 3(04).
- Gysbers, N. C., & Henderson, P. (1988). *Developing and managing your school guidance program*. ERIC.
- Habibah, N. (2025). *Manajemen Layanan Khusus Bimbingan dan Konseling Terhadap Perkembangan Karakter Siswa Di SMP Maryam Surabaya*. Institut Al Fithrah (IAF) Surabaya.
- Hoover, S., & Bostic, J. (2021). Schools as a vital component of the child and adolescent mental health system. *Psychiatric Services*, 72(1), 37–48.
- Jerrim, J., & Sims, S. (2020). Teacher workload and well-being: New international evidence from the OECD TALIS study. *Teaching and Teacher Education*.
- Johnson, J. (2020). *Exploring the supervision expectations and experiences of rural school counselors*. Walden University.
- Le, D. (2024). *Burnout in school counselors: A comparison of race and gender of counselor experiences*.
- Lee, W. R., Zainudin, Z. N., & Engku Kamarudin, E. M. (2025). Counselling self-efficacy as a mediator between computer self-efficacy and attitudes toward tele-mental health among school counsellors in Malaysia. *Plos One*, 20(11), e0335955.
- Li, H., & Peters, H. C. (2022). Supervision of school counseling leadership for school counselors in training. *Professional School Counseling*, 26(1), 2156759X221087658.

- Mardiah, S. A., Neviyarni, S., & Syukur, Y. (2025). Challenges and Supporting Factors in the Management of Guidance and Counseling in Indonesian Secondary Schools. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 3(5), 176–179.
- Riwayanto, A. (2025). Pelaksanaan Layanan Bimbingan Konseling Di Smp N 4 Singorojo Semester Ii Tahun Ajaran 2024/2025. Universitas Ivet.
- Sitorus, T. K. (2023). Implemenstasi Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 111 Tahun 2014 Tentang Bimbingan Konseling Pada Pendidikan Dasar Dan Pendidikan Menengah (Studi: Sma Swasta Aeknabara). Universitas Labuhanbatu.
- Su, Y.-W., Smith-Adcock, S., Greenidge, T., & Cakmakci, H. (2025). A Technology-Informed Partnership (TIP) Model: Empowering School Counselors in Family, School, and Community Collaboration and Advocacy. *Professional School Counseling*, 29(1), 2156759X251398500.
- Syukur, Y. (2025). Strategi manajemen program bimbingan dan konseling dalam meningkatkan efektivitas layanan di sekolah menengah kejuruan. *Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Pendidikan*, 1(2), 1–10.
- Teufel-Prida, L. A., Raglin, M., Long, S. C., & Wirick, D. M. (2018). Technology-assisted counseling for couples and families. *The Family Journal*, 26(2), 134–142.
- Tran Huy, P., Quynh An, N., & Pham, H. Q. (2025). Workplace demands and teachers' work innovative behaviors: Empirical study of public general schoolteachers in Vietnam. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 40(4), 851–881.
- Ulfah, U., & Arifudin, O. (2019). Peran konselor dalam mengembangkan potensi peserta didik. *Jurnal Tahsinia*, 1(1), 92–100.
- Whiston, S. C., & Quinby, R. F. (2009). Review of school counseling outcome research. *Psychology in the Schools*, 46(3), 267–272.
- Williams, T. N. (2023). *Examining Factors of Burnout in African American School Counselors*. Trevecca Nazarene University.
- Zulkarnain, W. (2022). *Manajemen layanan khusus di sekolah*. Bumi Aksara.