

Dinamika Implementasi Paradigma Bimbingan dan Konseling Komprehensif di Tengah Krisis Rasio: Sebuah Studi Kasus Mendalam Dan Analisis Kesenjangan Struktural Di SMA Negeri 7 Manado

Meisie Mangantes¹, Deitje Adolfien Katuuk², Waraney Josua Mongkau³, Oktavio Fabio Wohon⁴.

Pascasarjana S2 Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Manado (UNIMA), Indonesia

Email: ¹miesiemangantes@unima.ac.id, ²deitjeadolffienkatuuk@unima.ac.id,
³waraneymongkau@gmail.com, ⁴oktavio.wohon@gmail.com.

Diterima	03	Mei	2026
Disetujui	30	Juni	2026
Dipublish	30	Juni	2026

Abstract

The implementation of Guidance and Counseling (GC) services in Indonesia currently faces a significant dichotomy between regulatory imperatives and empirical field realities. This study presents a comprehensive analysis of the discrepancies in GC service implementation within secondary education units, using a case study at State Senior High School (SMAN) 7 Manado. The urgency of this research is underscored by the paradigm shift from traditional approaches (the "17+" Pattern) toward development-oriented Comprehensive Guidance and Counseling, as mandated by the Regulation of the Minister of Education and Culture No. 111 of 2014. Employing a descriptive qualitative approach and in-depth document analysis, this study identifies a phenomenon termed the "linearity paradox," wherein linear academic qualifications (a bachelor's degree in Guidance and Counseling) do not guarantee the realization of professional services due to substantial structural barriers. Empirical findings reveal a counselor-to-student ratio of 1:375—far exceeding the national standard of 1:150—which triggers an institutional survival mechanism characterized by the dominance of responsive-curative services and the marginalization of preventive services. Analyzed through the lens of the Job Demands-Resources (JD-R) model and emotional labor theory, this inconsistency is interpreted not as a competence deficiency, but rather as an adaptive response to an overwhelming workload. This study recommends managerial restructuring, the formalization of case referral



mechanisms, and the revitalization of systemic support as fundamental prerequisites to support the successful implementation of the Merdeka Curriculum.

Keywords : *Comprehensive Guidance and Counseling, Counselor-to-Student Ratio, Job Demands-Resources Model, Burnout, Educational Management, SMAN 7 Manado.*

Abstrak

Implementasi layanan Bimbingan dan Konseling (BK) di Indonesia saat ini menghadapi dikotomi signifikan antara imperatif regulasi dan realitas empiris di lapangan. Studi ini menyajikan analisis komprehensif mengenai diskrepansi implementasi layanan BK pada satuan pendidikan menengah melalui studi kasus di SMA Negeri 7 Manado. Urgensi penelitian didasarkan pada pergeseran paradigma dari pendekatan tradisional (Pola 17+) menuju BK Komprehensif berorientasi perkembangan, sesuai amanat Permendikbud Nomor 111 Tahun 2014. Melalui pendekatan kualitatif deskriptif dan analisis dokumen mendalam, studi ini mengidentifikasi fenomena 'paradoks linearitas', di mana kualifikasi akademik linier (S-1 BK) tidak menjamin terwujudnya layanan profesional akibat hambatan struktural yang substansial. Temuan empiris menunjukkan rasio konselor-siswa mencapai 1:375, jauh melampaui standar nasional 1:150, yang memicu mekanisme survival institusional berupa dominasi layanan responsif-kuratif dan marginalisasi layanan preventif. Ditinjau melalui teori Job Demands-Resources (JD-R) dan Emotional Labor, inkonsistensi ini diinterpretasikan bukan sebagai defisiensi kompetensi, melainkan respons adaptif terhadap beban kerja yang berlebihan. Studi ini merekomendasikan restrukturisasi manajerial, formalisasi mekanisme alih tangan kasus, dan revitalisasi dukungan sistem sebagai prasyarat fundamental dalam mendukung keberhasilan Kurikulum Merdeka.

Kata kunci: *Bimbingan dan Konseling Komprehensif, Rasio Konselor-Siswa, Job Demands-Resources Model, Burnout, Manajemen Pendidikan, SMA Negeri 7 Manado.*

Pendahuluan

Dalam satu dekade terakhir, Pendidikan memfokuskan pada aspek kognitif, melainkan Nasional Indonesia telah mengalami reformasi juga menekankan pengembangan potensi kebijakan substansial, yang kulminasinya peserta didik secara holistik menuju individu tampak dalam implementasi Kurikulum yang beriman, berakhlak mulia, sehat, berilmu, Merdeka. Secara filosofis, Undang-Undang cakap, kreatif, dan mandiri. Dalam arsitektur Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem pedagogis tersebut, Bimbingan dan Konseling Pendidikan Nasional tidak hanya (BK) diposisikan sebagai komponen integral,



bukan sekadar layanan perifer, yang esensial dalam memfasilitasi kemandirian dan perkembangan optimal setiap peserta didik. Secara yuridis, penguatan posisi BK termanifestasi melalui pengakuan konselor sebagai tenaga pendidik profesional (Pasal 1 Ayat 6 UU Sisdiknas). Lebih lanjut, Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 111 Tahun 2014 menetapkan kerangka operasional yang jelas, mengamanatkan transisi dari model klinis-reaktif menuju pendekatan perkembangan-komprehensif (*developmental-comprehensive approach*). Paradigma mutakhir ini menuntut konselor sekolah untuk bertransformasi dari peran tradisional sebagai penegak disiplin menjadi fasilitator perkembangan yang melayani keseluruhan populasi siswa (*guidance for all*) melalui program yang terstruktur dan sistematis.

Namun, visi normatif yang progresif ini berhadapan dengan disonansi empiris yang signifikan di lapangan. Laporan observasi dan analisis manajemen BK di SMA Negeri 7 Manado menyingkap diskrepansi luas antara *das sollen* (norma ideal) dan *das sein* (realitas praktik). Meskipun secara *de jure* sekolah mengklaim mengadopsi model BK Komprehensif selaras dengan Kurikulum Merdeka, aktivitas keseharian *de facto* masih

didominasi oleh penanganan krisis yang bersifat sporadis.

Isu fundamental yang teridentifikasi tidak terletak pada defisiensi kualifikasi akademik—mengingat seluruh Guru BK memiliki latar belakang pendidikan S-1 BK yang linier—melainkan pada ketimpangan struktural beban kerja. Data menunjukkan rasio pelayanan konselor-siswa mencapai 1:375, sebuah angka yang secara statistik melumpuhkan secara sistemik kapasitas layanan preventif. Untuk memenuhi tuntutan analisis tajam dalam konteks publikasi ilmiah, fenomena ini tidak dapat direduksi sebagai sekadar masalah kekurangan sumber daya manusia, melainkan harus diinterpretasikan sebagai kegagalan sistemik dalam manajemen sumber daya pendidikan yang berimplikasi serius terhadap kesejahteraan psikologis praktisi (*emotional exhaustion*) dan efektivitas capaian pendidikan peserta didik.

Penelitian terdahulu yang berfokus pada manajemen BK dan beban kerja konselor telah menghasilkan deskripsi statistik dan analisis korelasional sederhana antara *job demands* dan luaran kinerja. Keterbatasan tersebut mengindikasikan adanya ruang substansial untuk eksplorasi yang lebih mendalam mengenai mekanisme kausal dan adaptif di balik fenomena ini.



Studi ini menawarkan kebaruan (novelty) melalui integrasi ekstensif antara analisis manajerial pendidikan dan perspektif psikologi organisasi. Secara spesifik, penelitian ini memanfaatkan secara sinergis model Job Demands-Resources (JD-R) dan teori Emotional Labor untuk melakukan dekonstruksi mendalam terhadap dampak rasio konselor-siswa yang ekstrem (1:375) dalam konteks operasional sekolah menengah di Indonesia.

Kontribusi utama penelitian ini melampaui deskripsi fenomenologis (what) dengan berupaya menjelaskan mekanisme yang mendasari distorsi paradigmatis (why) dan mengidentifikasi strategi adaptasi psikologis dan operasional yang dilakukan praktisi dalam menghadapi tekanan sistemik (how). Fokus pada "kebingungan konseptual" yang diinterpretasikan sebagai mekanisme survival institusional (mekanisme coping) memberikan perspektif analitis yang segar untuk memahami resistensi dan adaptasi terhadap perubahan kebijakan di kalangan konselor sekolah.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (*single case study*). Pemilihan desain ini

didasarkan pada relevansinya untuk mengeksplorasi, mendekonstruksi, dan memahami fenomena kontemporer manajemen organisasi Bimbingan dan Konseling (BK) dalam latar alamiahnya (*natural setting*) secara mendalam, kontekstual, dan holistik (Creswell & Creswell, 2018; Sugiyono, 2019). Desain studi kasus tunggal sangat krusial dalam penelitian ini karena demarkasi antara fenomena sosiopsikologis (seperti beban kerja kronis dan *burnout* praktisi) dengan konteks institusional (SMA Negeri 7 Manado) tidak dapat dipisahkan secara kaku. Melalui desain ini, makna di balik fenomena "paradoks linearitas" dan beban kerja guru BK dapat ditelaah secara komprehensif tanpa adanya intervensi atau manipulasi terhadap lingkungan penelitian.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Studi kasus ini dilaksanakan di SMA Negeri 7 Manado, yang berlokasi secara administratif di Jalan Tololiu Supit Nomor 25, Kelurahan Tingkulu, Kecamatan Wanea, Kota Manado, Sulawesi Utara (95119). Penentuan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan purposif (*purposive setting*): SMA Negeri 7 Manado memiliki populasi peserta didik berskala besar (mencapai lebih dari 1.500 siswa) namun mengalami defisit tenaga BK yang sangat signifikan (hanya memiliki 4 guru BK).



Kondisi ini menjadikannya sebagai representasi ekstrem dan laboratorium empiris yang ideal untuk menganalisis tantangan implementasi kebijakan BK Komprehensif di Indonesia. Pengumpulan data lapangan dan penelaahan dokumen dilakukan secara intensif pada bulan November 2025 (Hasil Catatan Lapangan Peneliti, 2025).

Subjek Penelitian dan Teknik Sampling

Subjek atau informan dalam penelitian ini ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu memilih individu yang memiliki otoritas, pemahaman mendalam, serta keterlibatan langsung dalam manajemen dan pelaksanaan layanan BK di sekolah (Moleong, 2017). Informan kunci (*key informants*) dalam studi kasus ini terdiri atas:

1. Kepala Sekolah, selaku penanggung jawab kebijakan operasional dan manajerial lembaga.
2. Wakil Kepala Sekolah (khususnya Bidang Kurikulum/Akademik dan Bidang Kesiswaan), selaku koordinator program instruksional dan penegakan disiplin siswa.
3. Koordinator BK, selaku perancang program tahunan dan pengawas internal layanan konseling.
4. Guru BK/Konselor (sebanyak 4 orang), sebagai pelaksana teknis yang berinteraksi langsung dengan siswa dan memegang

beban asuh secara langsung.

5. Perwakilan Siswa, sebagai subjek konfirmasi untuk memverifikasi keterbacaan, jangkauan, dan dampak riil dari layanan dasar serta perencanaan individual yang diselenggarakan di sekolah.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang kaya, mendalam, dan komprehensif, penelitian ini menerapkan teknik pengumpulan data multisumber (triangulasi metode) yang meliputi:

1. **Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*):** Dilakukan secara semi-terstruktur kepada kepala sekolah, wakil kepala sekolah, koordinator BK, guru BK, dan siswa untuk menggali aspek pembagian kerja, beban kerja afektif (*emotional labor*), interpretasi alur komando, mekanisme rujukan kasus (*referral*), serta persepsi hambatan implementasi program BK komprehensif.
2. **Observasi Partisipan (*Participant Observation*):** Peneliti terlibat secara pasif dalam latar penelitian untuk mengobservasi fenomena empiris secara langsung, meliputi operasionalisasi layanan harian di ruang BK, proses konseling yang sedang berlangsung, kelayakan infrastruktur fisik, privasi ruang konseling, serta iklim



komunikasi antara Guru BK dan seluruh warga sekolah.

3. **Studi Dokumentasi:** Penelaahan mendalam terhadap dokumen legal-formal sekolah, surat keputusan pembagian tugas, draf program kerja BK (rencana tahunan dan semesteran), draf Rencana Pelaksanaan Layanan (RPL), buku kasus/kejadian siswa, data kepegawaian, serta laporan evaluasi kinerja.

Analisis Data

Proses analisis data dilakukan secara interaktif, siklikal, dan berkelanjutan dengan mengadaptasi model analisis kualitatif dari Miles, Huberman, dan Saldaña, yang dipertajam dengan teknik analisis studi kasus:

1. **Kondensasi Data (*Data Condensation*):** Proses memilah, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi, dan mentransformasikan data mentah (*raw data*) dari transkrip wawancara, catatan lapangan, dan dokumen resmi sekolah untuk memperkuat data yang relevan dengan fokus struktur organisasi dan mengesampingkan data yang tidak esensial.
2. **Penyajian Data (*Data Display*):** Menyusun informasi yang telah terkondensasi ke dalam konfigurasi yang sistematis—baik dalam bentuk narasi deskriptif, matriks hubungan antar-personil, maupun tabel

komparasi—untuk mempermudah pemahaman alur koordinasi, beban asuh, dan deviasi penanganan kasus.

3. **Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing and Verification*):** Merumuskan makna dan implikasi teoretis dari data yang disajikan, serta melakukan verifikasi berulang sepanjang proses penelitian guna menjamin validitas dan ketajaman analisis.
4. **Pencocokan Pola (*Pattern Matching*):** Guna mempertajam analisis kesenjangan (*gap analysis*), peneliti mengomparasikan pola empiris yang terobservasi di lapangan (seperti nihilnya alokasi jam layanan klasikal, minimnya dokumentasi, dan absennya sistem rujukan) dengan pola teoretis yang diprediksi oleh kerangka BK Komprehensif (Gysbers & Henderson, 2014) serta standar normatif yang berlaku (Permendikbud No. 111 Tahun 2014).

Keabsahan Data

Guna menjamin derajat kepercayaan (*credibility*), transferabilitas, dan objektivitas hasil penelitian studi kasus ini, pemeriksaan keabsahan data dilakukan melalui teknik:

1. **Triangulasi Sumber:** Membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda (misalnya, memverifikasi



pernyataan guru BK mengenai alur rujukan dengan keterangan wali kelas, siswa, dan wakil kepala sekolah kesiswaan).

2. Triangulasi Teknik/Metode: Mencocokkan keselarasan data hasil wawancara mendalam dengan temuan dari observasi partisipan di ruang BK dan bukti fisik dalam studi dokumentasi (seperti RPL dan draf program kerja).
3. Diskusi Teman Sejawat (*Peer Debriefing*): Melibatkan rekan akademisi atau sejawat untuk menelaah secara kritis draf analisis, guna meminimalkan subjektivitas dan bias interpretatif peneliti selama proses penarikan kesimpulan.

HASIL PENELITIAN

1. Profil Sumber Daya Manusia dan Beban Kerja: Kualitas vs Kuantitas

Temuan di lokasi penelitian, SMA Negeri 7 Manado, mengindikasikan adanya paradoks fundamental dalam tata kelola sumber daya manusia (SDM) pada unit layanan Bimbingan dan Konseling (BK). Fenomena ini ditandai oleh diskrepansi yang sangat tajam antara kualifikasi akademik personel yang sangat baik dengan kapasitas beban kerja riil yang harus ditanggung secara harian.

Secara administratif, seluruh guru BK yang bertugas memiliki latar belakang pendidikan

linier (S-1 Bimbingan dan Konseling). Namun, potensi keahlian profesional ini terhambat oleh disproporsi jumlah praktisi dengan total populasi siswa asuh. Komparasi komprehensif mengenai profil kualifikasi dan beban kerja disajikan pada tabel di bawah ini.

Indikator	Data Empiris	Standar Normatif (Permendikbud 111/2014)	Keterangan
Kualifikasi Akademik	100% S-1 Bimbingan dan Konseling (Linier)	Minimal S-1 BK + PPK	Memenuhi (Aspek Kualitas)
Jumlah Guru BK	4 Orang	-	-
Jumlah Siswa Asuh	1.500+ Siswa	-	-
Rasio Layanan	0,30208	Maksimal 1 : 150	Deviasi Ekstrem (Aspek Kuantitas)
Beban Kerja	> 250% dari kapasitas ideal	100% kapasitas	Overload Kronis

Analisis terhadap data di atas memvisualisasikan sebuah anomali manajemen pendidikan. Dari perspektif kualitatif, sekolah menunjukkan tingkat kepatuhan (*compliance*) yang tinggi terhadap regulasi linearitas pendidik. Namun, dari segi kuantitatif, rasio pelayanan yang mencapai angka 1:375 merefleksikan kondisi beban kerja berlebih (*overload*) yang bersifat sistemik dan kronis. Setiap guru BK dipaksa menanggung tanggung jawab asuh hingga 250% di atas ambang batas



profesional yang direkomendasikan secara nasional.

Kondisi beban kerja ini terkonfirmasi langsung melalui wawancara mendalam dengan pihak manajemen sekolah dan praktisi BK. Kepala Sekolah menegaskan dukungannya terhadap eksistensi BK, namun mengakui adanya keterbatasan struktural:

"Saya mendukung penuh pelaksanaan layanan BK di sekolah ini, termasuk menyediakan fasilitas ruang khusus dan sarana prasarana yang ada. Kami juga memberikan kesempatan penuh bagi guru BK untuk melaporkan perkembangan siswa secara berkala demi menjaga visi dan misi sekolah. Namun, keterbatasan alokasi formasi guru dari pusat membuat kami harus memaksimalkan sumber daya yang ada saat ini." (*Wawancara dengan Kepala Sekolah, 25 November 2025*)

Sementara itu, Koordinator BK memaparkan bagaimana realitas rasio ini mendistorsi manajemen pembagian tugas dan koordinasi program kerja:

"Sebagai koordinator, saya berusaha mengatur pembagian tugas guru BK secara adil dan menyusun program tahunan serta semesteran.

Kami juga rutin mengadakan rapat evaluasi internal. Tetapi dengan jumlah siswa asuh yang mencapai 375 orang per guru BK, waktu kami habis hanya untuk mengoordinasikan

masalah-masalah mendesak." (*Wawancara dengan Koordinator BK, 25 November 2025*)

Tantangan serupa disampaikan secara lebih operasional oleh Guru BK yang merasakan langsung tekanan beban kerja harian di ruang konseling:

"Setiap hari kami harus memegang sekitar 375 siswa. Tugas kami sangat banyak, mulai dari konseling individual, konseling kelompok, layanan klasikal, hingga mengelola administrasi kasus. Kami juga menerima rujukan kasus yang menumpuk dari wali kelas dan guru mata pelajaran. Rasio yang terlalu tinggi ini membuat kami kewalahan memberikan perhatian yang merata kepada setiap siswa." (*Wawancara dengan Guru BK, 25 November 2025*)

2. Struktur Organisasi dan Jalur Komando Layanan BK

Berdasarkan hasil studi dokumentasi dan observasi, SMA Negeri 7 Manado telah memiliki struktur organisasi BK formal yang memetakan hubungan hierarki antar-unit sekolah. Secara desain, struktur ini membagi relasi kerja menjadi tiga jalur komunikasi utama:

- a. **Garis Komando:** Menggambarkan hubungan hierarkis dan jalur perintah resmi dari atas ke bawah. Alur ini dimulai dari Dinas Pendidikan Provinsi



menuju Kepala Sekolah selaku pucuk pimpinan. Dari Kepala Sekolah, garis komando turun secara paralel kepada Wakil Kepala Sekolah, Tata Usaha, Koordinator BK, Wali Kelas, Guru Mata Pelajaran, dan bermuara kepada Guru BK dalam pelaksanaan layanan langsung kepada Siswa.

- b. Garis Koordinasi: Menggambarkan hubungan kerja sama horizontal yang setara dalam pelaksanaan layanan. Jalur ini terjalin secara intensif antara Koordinator BK dengan Guru BK, serta antara Guru BK dengan Wali Kelas dan Guru Mata Pelajaran.
- c. Garis Konsultasi: Menggambarkan hubungan komunikasi dua arah yang bersifat kemitraan tanpa instruksi komando. Relasi ini terlihat antara Kepala Sekolah dengan Orang Tua Siswa, serta Kepala Sekolah dengan Pengawas dan Komite Sekolah untuk kepentingan evaluasi mutu layanan.

Meskipun bagan organisasi ini telah dirancang dengan baik, analisis fungsional menunjukkan bahwa posisi BK dalam struktur sekolah masih diperlakukan sebagai instrumen administratif-disipliner, bukan sebagai program mandiri yang proaktif-struktural. Peneliti mengamati bahwa koordinasi horizontal antara Guru BK

dan Wali Kelas berjalan dengan sangat baik, namun efektivitasnya sering kali terhambat oleh tiadanya standardisasi koordinasi yang baku. Wali kelas mendeteksi masalah di tingkat pertama kelas, tetapi pelaporannya kepada BK masih didominasi oleh komunikasi lisan informal tanpa rekaman data yang sistematis.

3. Alur Layanan dan Penanganan Kasus Pelanggaran Tata Tertib

Penyelidikan mendalam terhadap prosedur penanganan siswa yang melanggar tata tertib sekolah mengungkap adanya dualisme alur layanan. Di satu sisi, personil sekolah memahami alur pelayanan ideal secara teoritis; namun di sisi lain, praktik di lapangan menunjukkan fleksibilitas yang sangat longgar akibat ketiadaan Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis.

Wakil Kepala Sekolah Bidang Akademik menjelaskan alur ideal yang seharusnya diterapkan di sekolah:

"Secara teoritis, alur penanganan masalah siswa harus berjenjang. Deteksi awal dilakukan oleh wali kelas, lalu jika tidak selesai dirujuk ke guru BK untuk mendapatkan konseling psikologis. Jika kasusnya masuk kategori pelanggaran disiplin berat, barulah dikoordinasikan dengan bidang kesiswaan dan pimpinan untuk diambil keputusan."



(Wawancara dengan Wakepsek Akademik, 25 November 2025)

Namun, Koordinator BK mengungkapkan bahwa draf alur tersebut belum diformalisasikan secara hukum dalam dokumen sekolah, sehingga memicu tumpang tindih kewenangan dengan bagian kesiswaan: "Kami memang sudah menetapkan alur penanganan kasus secara internal di lingkungan BK, tetapi jujur saja kami belum menuangkannya ke dalam SOP tertulis yang resmi ditandatangani dan dipajang. Praktiknya di lapangan sangat fleksibel. Banyak kasus yang justru langsung ditangani oleh pihak kesiswaan dan baru diserahkan ke BK setelah siswanya dijatuhi hukuman. Alur pelayanan kami sering menyesuaikan dengan situasi kasus, jadi tidak selalu linear." (Wawancara dengan Koordinator BK, 25 November 2025)

Kelenturan alur ini juga dirasakan oleh Guru BK yang sering kali harus melompati jalur birokrasi formal demi menangani krisis perilaku siswa secara cepat:

"Rujukan siswa tidak selalu melewati prosedur formal tertulis dari wali kelas. Banyak siswa yang datang langsung ke ruang konseling kami karena butuh bantuan segera, atau wali kelas menyampaikan kasusnya secara lisan saat berpapasan di koridor sekolah tanpa membawa dokumen tertulis. Dengan beban kasus yang

sangat tinggi, kami memilih untuk fleksibel saja yang penting masalah siswanya tertangani." (Wawancara dengan Guru BK, 25 November 2025)

Wali Kelas pun mengakui bahwa penyelesaian masalah sering kali dilakukan secara instan di tingkat kelas tanpa melibatkan guru BK untuk menjaga efisiensi waktu:

"Saya sebagai wali kelas adalah orang pertama yang mendeteksi penurunan nilai atau ketidakhadiran siswa. Namun, karena tidak ada lembar rujukan resmi yang praktis, beberapa kasus ringan langsung saya selesaikan sendiri di kelas tanpa melibatkan BK. Kami beraksi cepat saja tergantung situasi di lapangan." (Wawancara dengan Wali Kelas, 25 November 2025)

Hasil observasi peneliti mengonfirmasi draf temuan di atas:

- Tidak ditemukan adanya papan bagan alur penanganan kasus atau SOP tertulis yang terpasang secara resmi di ruang BK maupun ruang kesiswaan.
- Terjadi penumpukan beban administrasi karena rujukan lisan tidak terdokumentasi dengan tertib dalam buku mutasi kasus BK.
- Alur koordinasi berjalan ganda (*double-track*); beberapa kasus disiplin langsung dieksekusi oleh Wakil Kepala Sekolah



Bidang Kesiswaan tanpa melalui proses konseling preventif terlebih dahulu.

4. Distorsi Implementasi Empat Komponen Layanan BK Komprehensif

Beban kerja ekstrem akibat krisis rasio guru-siswa (1:375) membawa dampak destruktif terhadap implementasi empat komponen utama Bimbingan dan Konseling Komprehensif sebagaimana diamanatkan oleh Permendikbud Nomor 111 Tahun 2014.

4.1 Layanan Dasar: Kegagalan Fungsi Preventif

Layanan dasar yang bertujuan memberikan pencegahan dini secara klasikal (tatap muka di kelas) mengalami disfungsi operasional total. Peneliti menemukan adanya fenomena **alienasi kurikulum**, di mana guru BK tidak diberikan slot jam mengajar khusus (minimal 1 Jam Pelajaran per minggu) dalam kurikulum sekolah. Akibat ditiadakannya jam masuk kelas, guru BK kehilangan akses struktural untuk menyampaikan materi preventif esensial secara massal—seperti edukasi bahaya narkoba, pencegahan perundungan (*bullying*), dan literasi kesehatan mental. Layanan BK kehilangan fungsi edukatif-developmental dan bergeser sepenuhnya menjadi lembaga penanganan masalah.

4.2 Layanan Responsif: Dominasi Pola "Pemadam Kebakaran"

Sebaliknya, porsi kegiatan guru BK habis terserap pada Layanan Responsif. Guru BK terjebak dalam pola kerja "**pemadam kebakaran**", yaitu hanya bertindak aktif ketika krisis perilaku atau pelanggaran tata tertib telah terjadi di sekolah. Waktu produktif praktisi dihabiskan untuk memproses kasus-kasus kedisiplinan (seperti memanggil orang tua, memproses siswa membolos, dan menangani konflik fisik). Akibatnya, perhatian guru BK tersita penuh untuk menangani kelompok siswa bermasalah, sementara populasi siswa yang membutuhkan bimbingan perkembangan normal terabaikan.

4.3 Perencanaan Individual: Marginalisasi Karir

Komponen perencanaan individual yang berfungsi membantu siswa merancang masa depan akademik dan arah karir mengalami marginalisasi yang sangat akut. Layanan bimbingan karir tidak dirancang secara sistematis berbasis instrumen psikometris (tes bakat-minat), melainkan hanya diberikan secara sporadis dan insidental saat siswa menghadapi kelulusan atau ketika mereka dipanggil ke ruang BK akibat penurunan prestasi. Hal ini melahirkan ketidakadilan akses layanan bagi siswa "adaptif" (siswa berperilaku baik yang tidak pernah membuat masalah), yang menyelesaikan pendidikan di



sekolah tanpa pernah mendapatkan sesi konsultasi karir yang terencana.

4.4 Dukungan Sistem: Ketiadaan Mekanisme Alih Tangan Kasus (*Referral*)

Dalam dimensi dukungan sistem, kelemahan mendasar terletak pada tidak berjalannya mekanisme alih tangan kasus (*referral*). Guru BK cenderung mengisolasi penanganan seluruh spektrum permasalahan siswa di tingkat sekolah (*in-house*), bahkan untuk kasus-kasus berat yang berada di luar batas kompetensi profesional mereka—seperti indikasi gangguan klinis depresi berat, perilaku menyakiti diri sendiri (*self-harm*), atau delinkuensi hukum. Isolasi profesional ini terjadi karena sekolah belum memiliki Nota Kesepahaman (*MoU*) legal dengan mitra ahli eksternal (seperti psikolog klinis, rumah sakit, puskesmas, atau dinas sosial). Menangani kasus-kasus klinis tanpa keahlian khusus tidak hanya memicu kelelahan emosional guru BK, tetapi juga meningkatkan risiko malpraktik etis yang membahayakan keselamatan mental siswa.

5. Dampak Psikologis dan Beban Afektif Guru BK

Eksplorasi psikologis melalui wawancara mendalam menyingkap fakta penting bahwa tantangan terberat yang dirasakan oleh guru BK di SMA Negeri 7 Manado bukanlah beban

administratif, melainkan beban afektif yang berat. Para praktisi secara konsisten mengeluhkan faktor "Emosi" sebagai kendala utama pekerjaan mereka.

Dalam perspektif teori *Emotional Labor*, guru BK dituntut untuk selalu menampilkan ekspresi penuh empati, ketenangan, dan keramahan profesional (*display rules*), meskipun mereka secara konstan terpapar oleh perilaku bermasalah dan luapan emosi negatif dari siswa asuh. Ketidakseimbangan antara tuntutan emosional yang sangat tinggi (*high emotional demands*) akibat rasio 1:375, ditambah dengan tiadanya sistem pendukung atau saluran pelepasan ketegangan (*low recovery resources*), menyebabkan para praktisi berada dalam kondisi kelelahan emosional kronis (*emotional exhaustion*).

Kondisi saturasi emosi ini merupakan sinyal bahaya terjadinya sindrom *burnout*. Jika dibiarkan tanpa intervensi manajerial (seperti penambahan personel atau penyediaan ruang supervisi klinis), guru BK rentan mengembangkan mekanisme pertahanan diri yang maladaptif berupa depersonalisasi—yaitu sikap tumpul rasa, sinis, dan menjaga jarak emosional secara defensif dari siswa asuh demi melindungi kesehatan mental mereka sendiri.



B. PEMBAHASAN

1. Dekonstruksi Kesenjangan Struktural Melalui Lensa Job Demands-Resources (JD-R) Model

Fenomena empiris yang teridentifikasi di SMA Negeri 7 Manado menunjukkan adanya disonansi yang tajam antara kebijakan makro pendidikan nasional dengan realitas mikro di tingkat satuan pendidikan. Kesenjangan ini dapat dieksplikasi secara komprehensif melalui lensa teoretis *Job Demands-Resources (JD-R) Model* yang dipostulatkan oleh Demerouti, Bakker, Nachreiner, dan Schaufeli (2001). Teori ini mengasumsikan bahwa kesejahteraan psikologis (*well-being*) dan kinerja seorang praktisi merupakan hasil interaksi dinamis antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan ketersediaan sumber daya pekerjaan (*job resources*).

1.1 Eskalasi Tuntutan Kerja (*High Job Demands*)

Di SMA Negeri 7 Manado, dimensi *job demands* bermanifestasi dalam bentuk beban kerja kuantitatif (*quantitative overload*) yang ekstrem akibat rasio pelayanan 1:375. Angka ini merepresentasikan lonjakan beban kerja sebesar 250% dari ambang batas aman yang diregulasikan oleh Permendikbud Nomor 111 Tahun 2014 (maksimal 1:150). Beban kuantitatif ini secara eksponensial

memperberat beban kualitatif berupa tuntutan emosional (*emotional demands*).

Sebagai praktisi kesehatan mental di sekolah, guru BK secara konstan terpapar oleh akumulasi residu emosional negatif dari siswa asuh (seperti perilaku agresi, delinkuensi, konflik interpersonal, hingga dinamika duka atau trauma keluarga). Volume kasus (*caseload*) yang tidak terkendali ini memaksa guru BK beroperasi melampaui kapasitas absorpsi psikologis mereka, yang dalam literatur psikologi organisasi diidentifikasi sebagai prediktor utama terjadinya kelelahan emosional kronis (*emotional exhaustion*) (Maslach & Leiter, 2017).

1.2 Defisiensi Sumber Daya Pekerjaan (*Low Job Resources*)

Kondisi tingginya tuntutan kerja diperparah oleh kelangkaan sumber daya kerja (*job resources*) yang esensial di sekolah. Peneliti mengidentifikasi tiga bentuk defisit sumber daya struktural yang krusial:

a. Kehilangan Otonomi Instruksional:

Ditiadakannya alokasi jam tatap muka klasikal dalam kurikulum sekolah (*alienasi kurikuler*) merampas instrumen utama guru BK untuk melakukan intervensi preventif-promotif secara masif. Akibatnya, mereka kehilangan kendali atas strategi kerja mereka dan



dipaksa beralih sepenuhnya ke metode pelayanan reaktif yang melelahkan secara temporal dan kognitif.

b. **Isolasi Profesional:** Tidak berjalannya mekanisme alih tangan kasus (*referral*) karena ketiadaan payung hukum atau kemitraan legal dengan institusi luar menghilangkan "katup pengaman" kerja. Guru BK terpaksa menanggung spektrum masalah siswa sendirian tanpa dukungan klinis dari ahli lain.

c. **Rendahnya Dukungan Organisasional (*Perceived Organizational Support*):** Toleransi manajemen sekolah terhadap rasio 1:375 tanpa adanya upaya penambahan staf atau penyesuaian target kinerja mencerminkan rendahnya pengakuan institusi terhadap signifikansi peran profesional BK. Merujuk pada studi Bardhoshi, Schweinle, dan Duncan (2014), persepsi rendahnya dukungan organisasi memiliki korelasi yang sangat kuat dengan eskalasi kejenuhan kerja (*burnout*) di kalangan konselor sekolah.

1.3 Implikasi Sistemik: Aktivasi *Health Impairment Process*

Merujuk pada arsitektur teori JD-R, ketimpangan yang ekstrem antara tuntutan kerja yang tinggi kronis dengan sumber daya yang sangat minim akan mengaktivasi *health*

impairment process (proses pelemahan kesehatan psikofisik). Dalam konteks SMA Negeri 7 Manado, proses ini bermanifestasi langsung pada keluhan mengenai faktor "Emosi" yang diartikulasikan oleh para guru BK.

Saturasi emosional ini memicu perkembangan gejala *depersonalization* (depersonalisasi)—sebuah bentuk mekanisme pertahanan diri yang maladaptif (*coping mechanism*) di mana praktisi secara tidak sadar membatasi empati, tumpul rasa, dan membangun jarak emosional yang sinis dari siswa asuh untuk melindungi sisa energi psikologis mereka sendiri. Pada akhirnya, kondisi ini mendegradasi mutu layanan konseling secara keseluruhan, mengubah layanan yang seharusnya hangat dan menyembuhkan menjadi sekadar formalitas administratif yang dingin.

2. Kebingungan Konseptual dan Regresi Paradigmatik sebagai Mekanisme Koping

Temuan penelitian menyingkap adanya ambiguitas operasional, di mana sekolah secara formal mengklaim telah mengadopsi model BK Komprehensif selaras dengan Kurikulum Merdeka, namun praktik kesehariannya de facto mengalami regresi



(kemunduran) kembali ke pola tradisional pasif-reaktif (Pola 17 Plus). Analisis kritis dalam penelitian ini berargumen bahwa ketidaksinkronan ini tidak boleh disederhanakan sebagai "defisit kognitif" atau ketidaktahuan teoretis para guru BK. Mengingat kualifikasi akademik seluruh guru BK di SMA Negeri 7 Manado telah memenuhi standar linearitas (S-1 BK), inkonsistensi ini harus dibaca sebagai bentuk strategi adaptasi pragmatis yang rasional untuk bertahan hidup (*institutional survival mode*) di tengah krisis sumber daya.

Implementasi program BK Komprehensif model Gysbers & Henderson (2014) menuntut investasi waktu, energi, dan instrumen asesmen kebutuhan (*needs assessment*) yang sangat masif dan terstruktur untuk melayani seluruh populasi siswa (*guidance for all*). Dalam realitas rasio 1:375 tanpa jam masuk kelas, upaya untuk menjalankan empat komponen BK Komprehensif secara ideal merupakan sebuah ketidakmungkinan operasional (*operational impossibility*).

Dalam kondisi yang menekan ini, model bimbingan konvensional yang berkarakteristik menunggu bola (klinis-pasif) menawarkan efisiensi semu bagi manajemen waktu harian guru BK. Pola interaksi "menunggu kasus pecah" (layanan responsif yang didominasi

penanganan disiplin) memungkinkan konselor untuk membatasi ruang lingkup intervensi harian mereka hanya pada kelompok kecil siswa bermasalah (sekitar 5-10% dari total populasi siswa asuh). Sementara itu, mayoritas siswa (90% kelompok "adaptif") dikesampingkan dari jangkauan program.

Dinamika ini melahirkan disonansi kognitif yang konstan bagi praktisi. Di satu sisi, mereka secara moral berkomitmen terhadap idealisme BK Komprehensif yang berorientasi pada perkembangan optimal seluruh aspek kehidupan siswa; namun di sisi lain, batasan fisik dan waktu memaksa mereka bertindak sebagai "polisi sekolah" yang kuratif-disipliner. Pilihan sadar maupun tidak sadar untuk mereduksi layanan BK menjadi sekadar instrumen penertiban perilaku siswa merupakan kompromi etis yang menyakitkan, yang diambil demi menjaga kelangsungan fungsi organisasi agar tidak mengalami kolaps.

3. Isolasi Profesional, Hambatan Etis, dan Eksposur Risiko Malpraktik

Temuan bahwa mekanisme alih tangan kasus (*referral*) tidak berjalan sama sekali di SMA Negeri 7 Manado menyingkap adanya kerentanan etis dan hukum yang sangat serius bagi profesi konseling sekolah. Secara tegas, Kode Etik Bimbingan dan Konseling Indonesia (ABKIN) mengamanatkan bahwa seorang



konselor wajib mengenali batas-batas kompetensi profesionalnya (*boundary of competence*) dan segera merujuk siswa kepada tenaga ahli yang relevan (seperti psikolog klinis, psikiater, dokter, atau penegak hukum) jika kasus yang dihadapi melibatkan patologi klinis berat atau delinkuensi hukum.

Penelitian ini mengidentifikasi tiga hambatan struktural dan kultural utama yang melestarikan isolasi profesional ini di sekolah

3.1 Defisit Infrastruktur Kolaboratif:

Sekolah belum menyediakan perangkat legal-formal berupa Nota Kesepahaman (*MoU*) atau jalur birokrasi yang jelas dengan lembaga layanan kesehatan atau kepolisian di Kota Manado. Ketiadaan struktur koordinasi eksternal ini membuat guru BK mengalami kebingungan prosedural mengenai ke mana dan bagaimana mereka harus merujuk kasus klinis siswa secara sah dan aman.

3.2 Mekanisme Proteksionisme Institusi

(Stigma Sosiokultural): Terdapat tekanan sosial dari manajemen sekolah untuk menyembunyikan kasus-kasus sensitif (seperti depresi berat, percobaan bunuh diri, pelecehan seksual, atau narkoba) agar tidak terdengar ke publik. Tindakan melakukan rujukan ke luar sekolah dipersepsikan secara keliru sebagai

langkah yang dapat mencoreng reputasi dan nama baik sekolah. Kebijakan "karantina informasi" ini memaksa guru BK untuk mengurus seluruh masalah di dalam sekolah secara tertutup, meskipun melampaui kapasitas keahlian mereka.

3.3 Distorsi Efikasi Diri (*Illusion of Competence*):

Di tingkat individu, guru BK sering kali terjebak dalam bias kognitif di mana mereka mempersepsikan tanggung jawab profesional mereka sebagai keharusan untuk menyelesaikan seluruh masalah siswa sendirian tanpa bantuan pihak lain. Upaya meminta bantuan dari luar sekolah secara keliru diinterpretasikan sebagai bentuk kegagalan atau ketidakmampuan profesional mereka.

Pola penanganan kasus berat secara domestik ini (*in-house handling*) menciptakan eksposur risiko hukum dan moral yang sangat tinggi (*high-risk legal exposure*). Menangani kasus-kasus klinis seperti kecenderungan melukai diri sendiri (*self-harm*) atau depresi berat tanpa memiliki lisensi praktik klinis psikolog atau psikiater merupakan bentuk tindakan melampaui batas kewenangan (*overreaching*) yang mengarah pada dugaan malpraktik profesional.

Apabila terjadi insiden fatal pada siswa



(seperti tindakan bunuh diri yang berhasil dilakukan), guru BK dan pihak sekolah secara hukum dapat digugat atas dasar kelalaian penanganan (*negligence of duty*) dan pelanggaran undang-undang perlindungan anak. Absennya jejaring kemitraan bukan lagi sekadar kelemahan administratif, melainkan ancaman nyata bagi keselamatan psikososial siswa serta keberlangsungan karir profesional konselor itu sendiri.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil penelitian, temuan empiris, dan diskusi teoretis yang mendalam mengenai dinamika manajemen organisasi Bimbingan dan Konseling (BK) di SMA Negeri 7 Manado, studi ini merumuskan beberapa kesimpulan fundamental sebagai berikut:

1.1 Fenomena Paradoks Linearitas di Tengah Krisis Rasio Struktural

Penelitian ini mengidentifikasi terjadinya *paradoks linearitas* yang sangat mencolok. Di satu sisi, dari dimensi kualitas, unit layanan BK memiliki keunggulan kompetitif yang kuat karena didukung oleh 100% praktisi dengan latar belakang pendidikan linier (S-1 Bimbingan dan Konseling). Namun di sisi lain,

potensi kompetensi profesional tersebut mengalami degradasi sistemik akibat disproporsionalitas kuantitatif yang ekstrem, di mana rasio layanan mencapai 1:375 siswa per guru BK. Angka ini merepresentasikan deviasi sebesar 250% dari ambang batas normatif yang diatur dalam Permendikbud Nomor 111 Tahun 2014 (maksimal 1:150). Kesenjangan struktural ini menjadi akar masalah (*root cause*) yang melumpuhkan efektivitas layanan secara menyeluruh.

1.2 Disfungsi Sistemik Komponen BK Komprehensif dan Regresi Paradigmatik

Beban kerja yang melampaui kapasitas fisik dan temporal praktisi memicu terjadinya regresi paradigmatik dari model BK Komprehensif-Developmental kembali ke Pola Tradisional (Pola 17 Plus) yang bersifat pasif, reaktif, dan kuratif-disipliner. Implikasi destruktif ini bermanifestasi pada empat komponen utama layanan:

- Layanan Dasar: Mengalami disfungsi operasional total akibat fenomena *alienasi kurikuler* (nihilnya alokasi jam masuk kelas terstruktur), sehingga fungsi preventif-promotif massal tidak dapat terlaksana.
- Layanan Responsif: Mengalami hipertrofi (dominasi berlebih) di mana



waktu produktif guru BK habis tersita untuk bertindak sebagai "pemadam kebakaran" demi menyelesaikan kasus kedisiplinan dan krisis perilaku harian.

- c. Perencanaan Individual: Mengalami marginalisasi akut yang memicu pengucilan sistematis bagi populasi mayoritas siswa "adaptif" (siswa berperilaku baik yang tidak pernah membuat masalah) dari akses bimbingan karir yang sistematis.
- d. Dukungan Sistem: Mengalami stagnasi akibat ketiadaan mekanisme alih tangan kasus (*referral*). Guru BK cenderung menyelesaikan kasus klinis berat secara domestik (*in-house*), yang memicu risiko tinggi terjadinya malpraktik etis dan kerentanan litigasi hukum bagi institusi sekolah.

1.3 Aktivasi *Health Impairment Process* dan Risiko Kejenuhan Kerja (*Burnout*)

Ditinjau dari lensa *Job Demands-Resources (JD-R) Model* dan teori *Emotional Labor*, ketimpangan yang kronis antara tuntutan kerja yang tinggi (*high job demands*) dan kelangkaan sumber daya pendukung (*low job resources*) memicu aktivasi *health impairment process*. Guru BK dipaksa melakukan regulasi afektif yang intensif (*surface acting*) tanpa didukung oleh sistem katup dekompresi

psikologis yang memadai. Kondisi kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) yang dialami para praktisi merupakan sinyal bahaya terjadinya sindrom *burnout* dan kemerosotan kapasitas empati (*compassion fatigue*). Sikap "kebingungan konseptual" dan pilihan mereduksi layanan menjadi sekadar tugas administratif-disipliner sejatinya merupakan mekanisme koping (*survival mode*) yang diambil secara nirsadar oleh praktisi demi menjaga kelangsungan fungsi organisasi agar tidak mengalami kolaps total.

2. Rekomendasi dan Saran

Guna mengatasi kesenjangan struktural yang terjadi dan menyelaraskan kembali implementasi program BK Komprehensif dengan tuntutan Kurikulum Merdeka, studi ini mengajukan rekomendasi taktis dan strategis yang terbagi ke dalam dua tingkatan:

2.1 Rekomendasi Tingkat Kebijakan dan Manajerial (Dinas Pendidikan & Kepala Sekolah)

- a. **Restrukturisasi Rasio Guru-Siswa Secara Bertahap:** Pemerintah Daerah melalui Dinas Pendidikan Provinsi dan manajemen sekolah harus memprioritaskan penambahan personel guru BK untuk mendekati standar nasional 1:150. Apabila pengangkatan aparatur sipil negara (ASN) mengalami



moratorium, Kepala Sekolah disarankan menggunakan fleksibilitas anggaran sekolah (seperti pemanfaatan Dana BOS) untuk merekrut konselor honorer profesional atau psikolog sekolah paruh waktu (*part-time*).

- b. **Legitimasi Struktural Layanan Dasar Melalui Jam Masuk Kelas:** Kepala Sekolah wajib menerbitkan kebijakan tertulis yang menjamin alokasi waktu tatap muka terstruktur bagi guru BK (minimal 1 Jam Pelajaran per minggu di setiap kelas) yang diintegrasikan ke dalam jadwal intra-kurikuler atau kokurikuler (seperti proyek penguatan profil pelajar Pancasila/P5). Langkah ini krusial untuk memulihkan akses guru BK dalam menyelenggarakan bimbingan preventif massal.
- c. **Formalisasi Jejaring Kemitraan Eksternal (*Referral Protocol*):** Manajemen sekolah harus memfasilitasi pembuatan Nota Kesepahaman (*MoU*) legal-formal dengan instansi luar (seperti Puskesmas, Rumah Sakit Umum Daerah, Asosiasi Psikolog Klinis, Badan Narkotika Nasional, dan pihak kepolisian setempat). Formalisasi ini penting untuk menciptakan jalur rujukan kasus klinis/hukum yang aman, sehingga

melindungi guru BK dari tuntutan malpraktik etis dan hukum.

2.1 Rekomendasi Tingkat Praktis dan Operasional (Guru BK, MGBK, & Komite Sekolah)

- a. **Digitalisasi Administrasi dan Implementasi Layanan Berbasis Teknologi:** Untuk menyiasati keterbatasan waktu akibat rasio 1:375, guru BK harus mentransformasi strategi layanan dengan memanfaatkan teknologi informasi. Praktisi disarankan menggunakan *Learning Management System* (LMS), kuesioner digital untuk analisis kebutuhan (*needs assessment*), serta platform konseling daring (*online counseling*) guna memperluas jangkauan layanan dasar dan perencanaan karir secara lebih efisien.
- b. **Penerapan Sistem Penyaringan Kasus (*Triage System*) dan Konseling Teman Sebaya:** Dalam mengelola layanan responsif, guru BK harus menerapkan sistem penyaringan (*triage*) untuk mengklasifikasi kasus berdasarkan tingkat urgensi dan risiko (rendah, sedang, tinggi). Sesi konseling individual intensif hanya dialokasikan untuk kasus berisiko tinggi (*high-risk*). Sementara untuk masalah-masalah penyesuaian



sosial yang ringan, guru BK dapat mengoptimalkan program pelatihan konselor teman sebaya (*peer counseling*) sebagai perpanjangan tangan layanan di kelas.

c. Revitalisasi Forum MGBK Sebagai

Sistem Pendukung Kesejahteraan

Psikologis: Musyawarah Guru Bimbingan dan Konseling (MGBK) di tingkat sekolah maupun wilayah harus direvitalisasi tidak hanya sebagai wadah administratif, tetapi juga sebagai *Peer Support Group* dan forum konferensi kasus (*case conference*) berkala. Ruang kolaboratif ini sangat penting sebagai sarana pelepasan ketegangan afektif, berbagi beban kasus, serta peningkatan resiliensi profesi demi mencegah kejenuhan kerja dan kelelahan kepedulian (*compassion fatigue*).

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

- ABKIN (Asosiasi Bimbingan dan Konseling Indonesia). (2018). *Kode Etik Bimbingan dan Konseling Indonesia*. PB ABKIN.
- Adiarti, A. W., & Dimiyati, D. (2021). Using the Job Demands-Resources Model to predict job satisfaction of employees in Indonesia. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 10(4), 573–594.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources theory. Dalam Cooper, C. L., & Campbell Quick, J. (Eds.), *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice* (hlm. 37-64). Wiley-Blackwell.

Bardhoshi, G., Schweinle, A., & Duncan, K. (2014). Understanding the impact of school factors on school counselor burnout: A mixed-methods study. *The Professional Counselor*, 4(5), 426–443. <https://doi.org/10.15640/tpc.4.5.426>

Bhakti, C. P. (2017). Program bimbingan dan konseling komprehensif untuk mengembangkan standar kompetensi siswa. *Jurnal Konseling Andi Matappa*, 1(2), 93–102.

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

Dahlan, A., & Supriyanto, A. (2017). Implementation of Comprehensive Guidance and Counseling Program in Senior High Schools. *International Journal of Instruction*, 13(3), 245–260.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Gladding, S. T. (2018). *Counseling: A Comprehensive Profession* (8th ed.). Pearson.



- Gysbers, N. C., & Henderson, P. (2014). *Developing and Managing Your School Guidance and Counseling Program* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press.
- Katuuk, D. A. (2020). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Penguatan Layanan Peserta Didik. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(2), 188–198.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2014). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 111 Tahun 2014 tentang Bimbingan dan Konseling pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah*. Berita Negara Republik Indonesia.
- Kementerian Pendidikan Nasional. (2008). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2008 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Konselor*. Biro Hukum dan Organisasi.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). Burnout: A multidimensional perspective. Dalam W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (hlm. 19–32). Taylor & Francis.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Natawidjaja, R. (2015). *Manajemen Program Bimbingan dan Konseling di Sekolah*. PT Remaja Rosdakarya.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Lembaran Negara Republik Indonesia.
- Prayitno. (2012). *Jenis Layanan dan Kegiatan Pendukung Bimbingan dan Konseling*. Program Pendidikan Profesi Konselor FIP UNP.
- Prayitno, & Amti, E. (2018). *Dasar-Dasar Bimbingan dan Konseling*. Rineka Cipta.
- Putri, Y., & Hakim, M. (2020). Documentation practices in school counseling services: Issues and recommendations. *Asian Journal of Guidance and Counseling*, 11(1), 25–36.
- Rahman, A., & Yusuf, S. (2015). School counseling services and students' developmental needs in Indonesian schools. *Counseling International Journal*, 8(2), 77–89.
- Sari, P., & Fadhillah, N. (2016). Analisis rasio guru BK dan dampaknya terhadap efektivitas layanan konseling. *Jurnal Bimbingan Konseling*, 10(1), 15–28.
- Setiawan, H. (2018). The role of homeroom teachers in supporting school counseling programs. *Jurnal Konseling Indonesia*, 5(1), 12–22.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Supriyo, B. (2016). *Manajemen Bimbingan dan Konseling*. Rajawali Pers.



Tim Peneliti. (2024). *Laporan Hasil Observasi dan Analisis Manajemen Bimbingan dan Konseling di SMA Negeri 7 Manado* (Laporan Penelitian Tidak Diterbitkan). Departemen Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Manado.

Tompodung, S., & Maramis, J. (2019). Evaluasi program BK komprehensif di SMA Kota Manado. *Jurnal Paradigma Pendidikan*, 4(2), 55–67.

Werang, B. R., & Agung, A. A. G. (2021). Indonesian teachers' work-related stress, emotional exhaustion, and job performance. *Pegem Journal of Education and Instruction*, 11(1), 16–22.
<https://doi.org/10.47750/pegegog.11.01.02>

Winkel, W. S., & Hastuti, S. (2018). *Bimbingan dan Konseling di Institusi Pendidikan*. Media Abadi.

Yusuf, S. (2017). *Konseling Individual: Konsep, Teori, dan Aplikasi*. PT Refika Aditama.

Yusuf, S., & Nurihsan, J. (2010). *Landasan Bimbingan dan Konseling*. Remaja Rosdakarya.

Zhao, S., & Liu, Y. (2023). Emotional labor and burnout in counselors: A moderated mediation model. *BMC Psychology*, 11(1), 45.
<https://doi.org/10.1186/s40359-023-01083-9>

