



MANAJEMEN LAYANAN BIMBINGAN DAN KONSELING DI MA AL-INAYAH BANDUNG

MANAGEMENT OF GUIDANCE AND COUNSELING SERVICES AT MA AL-INAYAH BANDUNG

Amelia Nurusyifa^{1*}, Yane Sophiana Dewi², Nurdin³

Universitas Pendidikan Indonesia

Email: amelianrsy@upi.edu¹, yane@upi.edu², nurdin_adpen@upi.edu³

Article Info

Article history :

Received : 06-12-2025

Revised : 07-12-2025

Accepted : 09-12-2025

Published : 11-12-2025

Abstract

This study provides an in-depth analysis of the management of guidance and counseling (GC) services at MA Al-Inayah Bandung, focusing on the processes of planning, organizing, implementing, and evaluating the counseling program. Using a qualitative descriptive approach supported by documentation studies and interviews with counseling teachers, this research reveals that the GC services operate through a systematic framework aligned with national education standards and the institution's character-based vision. The findings highlight that the annual and semester GC programs successfully address students' academic, emotional, behavioral, and digital-literacy-related issues. The implementation is reinforced by classical guidance, responsive services, individual counseling, career planning, and cross-institutional collaboration. Discussion shows that the GC management reflects theoretical models of educational management and counseling service standards, particularly in integrating student development, character building, and preventive-interventive strategies. Overall, the GC service at MA Al-Inayah contributes meaningfully to shaping a supportive school climate and strengthening students' academic persistence and personal growth..

Keywords : *counseling management, guidance service, educational counseling*

Abstrak

Penelitian ini menganalisis secara mendalam manajemen layanan bimbingan dan konseling (BK) di MA Al-Inayah Bandung dengan meninjau proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi program. Pendekatan penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif melalui studi dokumentasi dan wawancara dengan guru BK. Hasil penelitian menunjukkan bahwa layanan BK berjalan berdasarkan kerangka yang sistematis sesuai standar nasional serta visi madrasah yang menekankan pembinaan karakter. Program tahunan dan semester tersusun dengan baik untuk menjawab kebutuhan siswa yang meliputi aspek akademik, emosional, perilaku, serta literasi digital. Pelaksanaan layanan mencakup bimbingan klasikal, layanan responsif, konseling individu, perencanaan karier, dan kolaborasi dengan wali kelas serta lembaga eksternal. Pembahasan menunjukkan bahwa manajemen BK di madrasah ini telah menerapkan prinsip-prinsip manajemen pendidikan dan standar layanan BK modern, terutama dalam pengembangan peserta didik, strategi preventif-interventif, dan penguatan karakter. Secara keseluruhan, layanan BK berkontribusi besar dalam menciptakan iklim sekolah yang mendukung perkembangan akademik dan sosial siswa.

Kata Kunci : **manajemen BK, layanan bimbingan, konseling pendidikan**

PENDAHULUAN

Pendidikan pada hakikatnya merupakan proses memanusiakan manusia agar berkembang sesuai kodratnya sebagai makhluk individu sekaligus sosial. Dalam perspektif pedagogik klasik,



pendidikan tidak hanya berorientasi pada pencapaian kompetensi akademik, tetapi juga pembentukan karakter, kepekaan sosial, dan kemampuan peserta didik untuk menjadi manusia yang utuh (Dewantara, 2013, hlm. 87). Perubahan sosial yang cepat, terutama di lingkungan remaja madrasah aliyah, menghadirkan berbagai tantangan baru yang menuntut sekolah menyediakan layanan yang mampu menjawab kebutuhan perkembangan psikologis dan sosial peserta didik. Salah satu layanan yang memiliki peran strategis dalam konteks tersebut adalah bimbingan klasikal, yang dikelola melalui pendekatan manajerial yang sistematis.

Bimbingan klasikal merupakan bentuk layanan dasar bimbingan dan konseling yang diberikan secara terstruktur kepada seluruh peserta didik dalam ruang kelas, dengan tujuan membantu mereka mengembangkan keterampilan personal, sosial, akademik, dan karier (Prayitno, 2017, hlm. 42). Layanan ini menjadi penting terutama pada masa remaja, ketika peserta didik mulai mengalami transisi perkembangan yang kompleks dan membutuhkan dukungan dalam membangun identitas diri, pengelolaan emosi, serta kemampuan interaksi sosial yang sehat (Santrock, 2018, hlm. 112). Di madrasah aliyah yang berada di lingkungan pesantren, proses pengembangan karakter dan kecakapan sosial menjadi semakin krusial, karena peserta didik hidup dalam pola interaksi yang padat, teratur, serta memiliki norma sosial yang lebih tegas dibandingkan sekolah umum.

Dalam konteks itulah manajemen bimbingan klasikal menjadi sangat relevan untuk diteliti. Manajemen layanan BK tidak hanya berkaitan dengan penyusunan program, tetapi juga melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga evaluasi yang sistematis agar layanan mencapai tujuan yang diharapkan (Gysbers & Henderson, 2012, hlm. 54). Pendekatan manajemen memungkinkan guru BK memastikan bahwa materi bimbingan sesuai dengan kebutuhan peserta didik, pelaksanaan layanan berjalan efektif, serta hasilnya memberikan dampak nyata bagi perkembangan siswa, terutama pada aspek empati, kemandirian, dan kemampuan sosial.

Madrasah Aliyah Al-Inayah Kota Bandung merupakan salah satu madrasah yang berada dalam naungan pesantren, dengan karakteristik siswa yang homogen secara budaya namun heterogen dalam latar pengalaman sosial. Kondisi ini menuntut adanya layanan bimbingan yang benar-benar mampu memfasilitasi perkembangan karakter dan keterampilan sosial. Temuan awal dari dokumentasi internal menunjukkan bahwa guru BK telah menyusun program bimbingan klasikal dan melaksanakannya secara rutin setiap bulan, terutama terkait tema-tema penguatan karakter seperti empati, kerja sama, manajemen konflik, dan etika berkomunikasi. Namun, efektivitas program tersebut dan pengaruhnya terhadap perkembangan peserta didik belum pernah dikaji secara sistematis.

Penelitian mengenai manajemen bimbingan klasikal di madrasah aliyah masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian BK di sekolah lebih banyak berfokus pada efektivitas metode layanan, implementasi konseling individu, atau penanganan kasus tertentu (Rahman, 2020, hlm. 3). Sementara itu, penelitian yang melihat layanan bimbingan klasikal dari perspektif manajemen pendidikan, terutama di madrasah berbasis pesantren, masih jarang dilakukan. Padahal, kajian manajerial sangat penting untuk memastikan bahwa layanan ini tidak hanya berjalan, tetapi dikelola dengan baik sehingga mampu memberikan dampak maksimal bagi pembentukan karakter peserta didik (Komariah & Triatna, 2016, hlm. 66).

Selain itu, pendekatan pedagogik memandang bahwa perkembangan karakter tidak dapat dilepaskan dari pengaturan lingkungan belajar, termasuk bagaimana sekolah mengelola intervensi



terstruktur seperti bimbingan klasikal. Empati sebagai salah satu karakter fundamental dan kompetensi sosial memiliki posisi penting dalam pendidikan modern karena berkaitan langsung dengan kemampuan peserta didik memahami perspektif orang lain dan membangun relasi sosial yang sehat (Hoffman, 2000, hlm. 89). Oleh karena itu, mengkaji manajemen bimbingan klasikal di MA Al-Inayah memungkinkan penelitian ini memberikan kontribusi pada dua aspek sekaligus: penguatan literatur manajemen pendidikan dan pengayaan kajian pedagogik dalam pembentukan karakter melalui layanan bimbingan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis manajemen bimbingan klasikal di Madrasah Aliyah Al-Inayah Kota Bandung, dengan fokus pada proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi program, serta mengidentifikasi bagaimana layanan ini berkontribusi terhadap pengembangan karakter empati pada peserta didik. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan manajemen bimbingan klasikal yang dilaksanakan di MA Al-Inayah dan menjelaskan implikasinya bagi pembentukan empati siswa sebagai bagian dari pengembangan karakter dalam perspektif pedagogik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, karena tujuan utama penelitian adalah mendeskripsikan secara mendalam bagaimana manajemen bimbingan klasikal dilaksanakan di Madrasah Aliyah Al-Inayah Kota Bandung. Pendekatan kualitatif dipilih agar peneliti dapat memahami proses manajerial secara komprehensif melalui data yang bersifat naturalistik, tanpa intervensi, serta memungkinkan peneliti menangkap makna dan praktik yang muncul dalam konteks nyata (Creswell, 2014, hlm. 185).

Bahan dan alat penelitian meliputi pedoman dokumentasi, lembar analisis program BK, serta catatan hasil penelaahan dokumen yang diperoleh dari guru BK. Instrumen utama dalam penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri, yang berperan dalam mengidentifikasi data penting, menginterpretasikan informasi, dan menyusun makna berdasarkan temuan lapangan. Selain itu, penelitian juga menggunakan alat bantu berupa tabel analisis program, format reduksi data, dan matriks kategorisasi untuk proses analisis.

Lokasi penelitian adalah Madrasah Aliyah Al-Inayah Kota Bandung, yakni sebuah madrasah aliyah yang berada dalam naungan pondok pesantren. Lingkungan madrasah yang bercirikan kedisiplinan tinggi, jadwal kegiatan yang padat, serta kultur religius yang kuat menjadikan lokasi ini relevan untuk mengkaji layanan bimbingan klasikal yang berfokus pada pengembangan karakter, khususnya empati.

Uraian masalah atau alasan penelitian berangkat dari temuan awal yang menunjukkan bahwa guru BK telah melaksanakan layanan bimbingan klasikal secara rutin. Namun, aspek manajemen layanan—seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi—belum pernah dikaji secara sistematis. Selain itu, belum terdapat kajian yang menjelaskan kontribusi layanan tersebut terhadap pengembangan karakter siswa, khususnya karakter empati yang menjadi salah satu kompetensi sosial paling penting dalam konteks pendidikan pesantren.

Metode pengumpulan data dilakukan melalui dua teknik, yaitu studi dokumentasi dan wawancara informal terbatas. Studi dokumentasi digunakan untuk memperoleh data mengenai program tahunan BK, jadwal pelaksanaan bimbingan klasikal, materi layanan, hasil evaluasi guru



BK, serta catatan kegiatan. Data dokumentasi dipilih karena memberikan gambaran objektif mengenai struktur program, pola manajemen, dan implementasi layanan. Selain itu, wawancara informal dilakukan secara singkat dengan guru BK hanya untuk mengonfirmasi beberapa isi dokumen dan memastikan interpretasi data berjalan akurat. Wawancara ini tidak bersifat mendalam, melainkan berfungsi sebagai klarifikasi terhadap data dokumenter yang telah tersedia.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014, hlm. 31), yang meliputi tiga tahap utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, seluruh dokumen yang diperoleh diseleksi, diklasifikasikan, dan dikategorikan sesuai aspek manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi). Tahap penyajian data dilakukan dengan menyusun narasi deskriptif serta tabel atau matriks untuk memudahkan analisis tematik. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan dengan menghubungkan temuan dengan teori manajemen pendidikan dan teori pengembangan karakter dalam pedagogik, sehingga dapat terlihat implikasi layanan bimbingan klasikal terhadap perkembangan empati siswa.

Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber secara terbatas, yaitu dengan membandingkan data dokumen program BK dengan penjelasan lisan guru BK. Validitas interpretasi dilakukan dengan cara pembacaan berulang, pencatatan pola tematik, dan diskusi antar-peneliti (peer debriefing) agar hasil analisis lebih objektif dan konsisten.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan temuan penelitian mengenai manajemen bimbingan klasikal di Madrasah Aliyah Al-Inayah Kota Bandung, yang dianalisis dalam empat aspek utama manajemen: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Temuan-temuan tersebut kemudian dibahas dengan mengaitkannya pada teori manajemen pendidikan, teori layanan bimbingan klasikal, serta konsep pedagogik mengenai pembentukan karakter empati.

1. Perencanaan Layanan Bimbingan Klasikal

Berdasarkan hasil studi dokumentasi, perencanaan layanan bimbingan klasikal di MA Al-Inayah telah disusun dalam bentuk Program Tahunan BK, Program Semester, serta Rencana Pelaksanaan Layanan (RPL) untuk setiap pertemuan. Dokumen tersebut menunjukkan bahwa guru BK menyusun rancangan program berdasarkan kebutuhan umum siswa, kalender akademik, serta kebijakan kurikulum. Perencanaan ini sejalan dengan tujuan bimbingan klasikal yang menurut Prayitno (2017, hlm. 57) harus diarahkan pada pencapaian tugas-tugas perkembangan dan pembentukan karakter sosial siswa.

Materi layanan dalam dokumen juga mencakup topik-topik seperti pengenalan diri, etika pergaulan, komunikasi empatik, manajemen emosi, hingga literasi digital. Kehadiran materi komunikasi empatik menjadi temuan penting karena terkait langsung dengan fokus penelitian, yaitu kontribusi bimbingan klasikal terhadap pembentukan empati siswa. Pada perencanaan materi tersebut, guru BK mencantumkan tujuan pembelajaran yang mendorong siswa memahami perspektif teman, mampu mendengarkan secara aktif, serta mengekspresikan perasaan dengan cara yang tepat.



Dalam perspektif manajemen pendidikan, perencanaan ini sudah memenuhi prinsip goal oriented planning (Mulyasa, 2018, hlm. 92), di mana setiap program memiliki sasaran yang jelas dan terukur. Dokumen menunjukkan bahwa analisis kebutuhan siswa telah dilakukan secara formal menggunakan instrumen seperti angket Need Assessment. Selain itu guru BK menyatakan bahwa ia juga mengidentifikasi kebutuhan melalui observasi keseharian di kelas, laporan wali kelas, dan dinamika santri di pondok pesantren. Strategi ini dapat diterima pada konteks madrasah pesantren, karena budaya kedekatan emosional antara guru dan siswa memungkinkan guru membaca kebutuhan secara langsung dalam kehidupan sehari-hari (Nata, 2016, hlm. 143).

2. Pengorganisasian Layanan Bimbingan Klasikal

Aspek pengorganisasian menunjukkan bahwa guru BK bertindak sebagai koordinator utama layanan klasikal. Tugas-tugas seperti penyusunan RPL, penyiapan media, koordinasi dengan wali kelas, dan pengaturan jadwal dilakukan secara mandiri oleh guru BK. Dokumentasi program memperlihatkan bahwa madrasah memberikan dukungan administratif berupa penjadwalan kelas dan alokasi waktu yang bersifat tetap, yaitu satu kali pertemuan setiap dua pekan.

Dukungan madrasah berupa struktur organisasi BK yang jelas merupakan salah satu indikator pengorganisasian yang efektif, sebagaimana dijelaskan oleh Wahjousumidjo (2017, hlm. 121), bahwa organisasi yang baik ditandai dengan pembagian peran yang jelas dan alokasi sumber daya yang memadai. Koordinasi antara guru BK dengan wali kelas juga tercatat berjalan harmonis, terutama dalam pemilihan materi yang relevan dengan kondisi kelas tertentu.

Pengorganisasian layanan dalam konteks madrasah pesantren memiliki keunikan tersendiri karena harus menyesuaikan dengan jadwal pesantren yang padat. Berdasarkan dokumen jadwal yang ditemukan, layanan klasikal sering ditempatkan pada jam-jam non-padat untuk menghindari benturan dengan kegiatan diniyah. Hal ini menunjukkan adanya fleksibilitas manajerial yang adaptif, suatu unsur yang menurut Bush (2018, hlm. 77) menjadi ciri model manajemen partisipatif dalam lembaga pendidikan berbasis nilai.

3. Pelaksanaan Layanan Bimbingan Klasikal

Temuan dokumen menunjukkan bahwa pelaksanaan layanan klasikal berlangsung secara tatap muka di kelas dengan metode ceramah interaktif, diskusi kelompok kecil, role play, dan refleksi bersama. Metode role play paling sering digunakan untuk materi komunikasi empatik, karena bertujuan memberi pengalaman langsung kepada siswa mengenai cara memahami perasaan orang lain.

Contoh role play yang tercatat dalam RPL adalah simulasi percakapan antara teman yang sedang mengalami masalah, di mana siswa diminta berlatih menjadi pendengar yang baik. Berdasarkan evaluasi sederhana yang dicatat dalam dokumen, siswa terlihat mampu mengidentifikasi perasaan teman, merespons dengan kalimat empatik, serta menunjukkan kesediaan membantu. Ini menunjukkan bahwa layanan klasikal tidak hanya bersifat informatif, tetapi juga formasi karakter (Lickona, 2013, hlm. 54).



Selain itu, dokumen refleksi akhir menunjukkan bahwa siswa mengaku merasa lebih memahami pentingnya menghargai perasaan teman, tidak menghakimi, dan lebih berhati-hati dalam bertutur. Hal ini selaras dengan pandangan pedagogik bahwa pembelajaran karakter harus melibatkan kesadaran kognitif, afektif, dan perilaku (Sutari, 2020, hlm. 113). Layanan bimbingan klasikal yang melibatkan aktivitas pengalaman langsung menjadi media efektif dalam mengembangkan empati sebagai bagian integral dari moral feeling.

Pelaksanaan layanan klasikal juga terkait erat dengan kultur madrasah yang religius. Guru BK mengintegrasikan nilai-nilai akhlak seperti ta'awun (saling membantu) dan tawadhu' (rendah hati) dalam setiap layanan. Integrasi ini menjadikan layanan lebih kontekstual dengan kehidupan santri sehingga memperkuat efektivitas pembelajaran empati. Hal ini diperkuat oleh Hasan (2015, hlm. 89) yang menyatakan bahwa pendidikan berbasis nilai akan lebih efektif apabila nilai yang diajarkan selaras dengan kultur lingkungan belajar peserta didik.

4. Evaluasi Layanan Bimbingan Klasikal

Evaluasi layanan dilakukan melalui analisis hasil observasi guru BK, angket sederhana mengenai pemahaman siswa terhadap materi, dan catatan refleksi. Berdasarkan dokumen evaluasi semester, layanan komunikasi empatik dinilai "berdampak baik" terhadap interaksi sosial siswa, ditunjukkan dengan semakin jarangnya konflik antar siswa dan meningkatnya kesediaan siswa membantu teman yang mengalami kesulitan.

Evaluasi juga menunjukkan beberapa catatan, misalnya masih ada sebagian siswa yang pasif saat diskusi dan membutuhkan pendekatan yang lebih personal. Hal ini sesuai dengan temuan Gunawan (2021, hlm. 210) bahwa efektivitas layanan klasikal sangat dipengaruhi oleh gaya belajar siswa dan dinamika kelas.

Dalam pendekatan manajemen pendidikan, proses evaluasi yang dilakukan oleh guru BK menunjukkan penerapan prinsip continuous improvement (Deming, 2000, hlm. 44), yaitu upaya memperbaiki layanan melalui refleksi rutin.

5. Pembahasan: Kontribusi Layanan Klasikal terhadap Pembentukan Empati

Temuan penelitian menunjukkan bahwa perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi layanan bimbingan klasikal berjalan dengan baik dan saling mendukung. Layanan komunikasi empatik sebagai bagian dari bimbingan klasikal terbukti menjadi ruang yang efektif untuk membentuk karakter empati siswa. Secara pedagogis, layanan ini membantu siswa memahami diri, memahami orang lain, serta mengembangkan sensitivitas sosial.

Hal ini sejalan dengan teori pedagogik Ki Hadjar Dewantara bahwa pendidikan harus menuntun segala kekuatan kodrat manusia ke arah karakter yang luhur, salah satunya melalui interaksi sosial yang berbudi pekerti (Dewantara, 2013, hlm. 78). Layanan klasikal menjadi bentuk implementasi among system yang menuntun siswa melalui pendekatan dialogis, memanusiakan hubungan, dan memberi ruang refleksi.

Dalam perspektif manajemen pendidikan, keberhasilan layanan ini menunjukkan bahwa manajemen program yang terstruktur namun adaptif dapat meningkatkan efektivitas layanan. Temuan juga menunjukkan bahwa konteks madrasah pesantren yang sarat nilai memberi kontribusi



signifikan terhadap penguatan empati, karena siswa terbiasa hidup dalam lingkungan kolektif yang menuntut kerja sama dan kepekaan sosial.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen bimbingan klasikal di MA Al-Inayah telah berjalan efektif dalam mendorong pembentukan empati siswa, dan praktik ini dapat menjadi model bagi madrasah lain yang memiliki karakteristik serupa.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai manajemen bimbingan klasikal di MA Al-Inayah Kota Bandung, dapat disimpulkan bahwa praktik manajerial yang diterapkan dalam layanan bimbingan klasikal memiliki makna strategis dalam mendukung perkembangan peserta didik, terutama dalam aspek penguatan karakter, pemahaman diri, serta kesiapan akademik dan sosial. Manajemen yang dijalankan tidak hanya sebatas penyusunan program dan pelaksanaan layanan, tetapi juga berfungsi sebagai proses pengambilan keputusan yang sistematis untuk memastikan bahwa setiap kegiatan benar-benar menjawab kebutuhan siswa di lingkungan madrasah.

Penelitian ini menjawab tujuan utama untuk memahami bagaimana layanan bimbingan klasikal direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan, dan dievaluasi di MA Al-Inayah. Temuan menunjukkan bahwa guru BK telah menerapkan prinsip-prinsip manajemen yang mencakup analisis kebutuhan siswa, penetapan tujuan layanan, penyusunan materi bimbingan, penjadwalan kegiatan, serta pelaksanaan yang berorientasi pada pengembangan perilaku positif seperti empati, disiplin, dan tanggung jawab. Dengan demikian, dapat dimaknai bahwa manajemen bimbingan klasikal berperan sebagai instrumen pedagogik yang memungkinkan guru BK menghadirkan proses pembentukan karakter secara lebih terarah dan terukur.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa layanan bimbingan klasikal memiliki dampak langsung terhadap siswa, terutama dalam mengembangkan kemampuan memahami diri, mengelola emosi, berinteraksi sosial secara sehat, serta membangun kebiasaan belajar yang lebih efektif. Temuan ini menegaskan bahwa manajemen bimbingan yang baik berkontribusi pada terciptanya lingkungan belajar yang kondusif dan harmonis, sekaligus memperkuat fungsi madrasah sebagai lembaga pendidikan yang menyeimbangkan aspek akademik dan pembinaan karakter.

Berdasarkan keseluruhan proses analisis, dapat ditegaskan bahwa keberhasilan manajemen bimbingan klasikal sangat dipengaruhi oleh komitmen guru BK, dukungan madrasah, serta keberlanjutan evaluasi internal yang digunakan untuk memperbaiki program dari waktu ke waktu. Untuk memperkaya pengetahuan di bidang pedagogik dan manajemen layanan BK, penelitian lanjutan direkomendasikan untuk mengkaji implementasi bimbingan klasikal pada konteks madrasah lain, atau melakukan studi longitudinal untuk melihat perkembangan efektivitas program dari waktu ke waktu.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada MA Al-Inayah Kota Bandung yang telah memberikan izin, dukungan, serta akses data sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, S. (2019). *Manajemen Strategis Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.



- Arifin, Z. (2017). *Evaluasi Pembelajaran: Prinsip, Teknik, dan Prosedur*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Baldrige Performance Excellence Program. (2019). *Baldrige Excellence Framework: Education*. Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (5th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dewi, R. (2021). Implementasi layanan bimbingan konseling dalam peningkatan disiplin peserta didik. *Jurnal Konseling Indonesia*, 12(2), 155–167.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gunawan, H. (2017). *Manajemen Pendidikan: Teori dan Praktik*. Bandung: Alfabeta.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kemendikbud. (2020). *Standar Nasional Pendidikan*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Komariah, A., & Triatna, C. (2016). *Visionary Leadership dalam Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2012). *Educational Administration* (6th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2018). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). New Jersey: Pearson.
- Sergiovanni, T. J. (2009). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective* (6th ed.). Boston: Pearson.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.