

---

---

## STRATEGI PENGELOLAAN MODEL PENDIDIKAN INKLUSIF SEBAGAI SEKOLAH RAMAH ANAK BAGI PESERTA DIDIK BERKEBUTUHAN KHUSUS

Ade Ikbal Pauji  
Institut Agama Islam (IAI) Tasikmalaya  
[adeikbalpauji@gmail.com](mailto:adeikbalpauji@gmail.com)

### ABSTRAK

Manajemen strategik memberikan landasan yang tepat dalam menentukan arah pengembangan kesuksesan lembaga pendidikan. Penerapan model pendidikan inklusif dapat memberikan akses yang luas bagi anak berkebutuhan khusus untuk mendapatkan layanan pendidikan. Secara umum beberapa masalah yang sering muncul dalam penyelenggaraan model pendidikan inklusif yakni kurangnya kesiapan sekolah, secara manajerial maupun administratif dalam mengelola dan memberikan pelayanan yang tepat bagi anak berkebutuhan khusus. Tujuan dari penelitian ini untuk menjelaskan terkait implementasi manajemen strategik dalam menentukan strategi yang tepat guna menjadikan sekolah inklusif yang ramah anak bagi peserta didik berkebutuhan khusus di kelas reguler. Pendekatan yang digunakan ialah deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi mendalam, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model pendidikan inklusif yang ramah anak dapat diselenggarakan melalui beberapa strategi, pengelolaan peserta didik baru, pengelolaan tenaga pendidik, pengelolaan sarana prasarana yang ramah disabilitas, serta pengembangan kurikulum dengan mendesain program pembinaan khusus bagi peserta didik berkebutuhan khusus.

**Kata kunci:** Manajemen Strategik, Pendidikan Inklusif, Peserta Didik Berkebutuhan Khusus.

### ABSTRACT

Strategic management provides an appropriate for determining the direction of successful development of educational institutions. Implementing an inclusive education model can provide broad access for children with special needs to receive educational services. In general, several problems that often arise in the implementation of inclusive education models are lack of school readiness, managerially and administratively in managing and providing appropriate services for children with special needs. The aim of this research is to explain the implementation of strategic management in determining appropriate strategies to make inclusive schools child-friendly for students with special needs in regular classes. The approach used is descriptive qualitative. Data collection techniques use in-depth interview techniques, in-depth observation and documentation. The research results show that a child-friendly inclusive education model can be implemented through several strategies, management of new students, management of teaching staff, management of disability-friendly infrastructure, as well as curriculum development by designing special coaching programs for students with special needs.

**Keywords:** Strategic Management, Inclusive Education, Student with Special Needs.

### PENDAHULUAN

Pendidikan memegang peranan yang penting dalam tatanan kehidupan bermasyarakat. Peran penting pendidikan tersebut tampak dari keberadaannya yang ditujukan untuk menyiapkan sumber daya manusia unggul dan memiliki jiwa saing

yang tinggi dalam menghadapi tantangan serta perkembangan zaman. Keberadaan pendidikan menjadi suatu hal yang tidak dapat dipisahkan atau bahkan dihilangkan dari kehidupan masyarakat. Sehingga setiap warga negara, terutama anak usia sekolah mempunyai hak yang sama untuk dapat memperoleh pendidikan yang berkualitas.

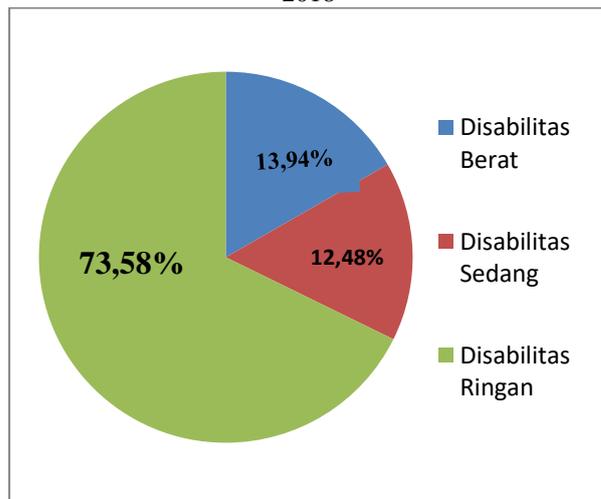
Pendidikan pada dasarnya tidak hanya diprioritaskan bagi anak usia sekolah yang memiliki tingkat kecerdasan tinggi atau normal, akan tetapi bagi anak usia sekolah yang dikategorikan sebagai anak berkebutuhan khusus juga harus dijadikan sebagai prioritas. Bagi anak-anak yang masuk dalam kategori berkebutuhan khusus atau disabilitas, pemenuhan pendidikan justru harus menjadi prioritas utama. Karena apabila sistem pendidikan di Indonesia tidak memperhatikan keberlangsungan pendidikan bagi anak berkebutuhan khusus, maka keberadaan mereka akan semakin termarginalkan dari tatanan kehidupan sosial masyarakat.

Fakta riil yang terjadi di lapangan, bahwa masih terdapat warga negara Indonesia yang belum dapat memperoleh akses pendidikan secara layak, khususnya mereka yang masuk dalam kategori anak disabilitas atau berkebutuhan khusus. Hal tersebut didukung oleh data dari Badan Pusat Statistik (BPS), bahwa jumlah anak berkebutuhan khusus di Indonesia pada tahun 2017 mencapai 1,6 juta anak dan jumlah tersebut dapat dipastikan akan terus mengalami penambahan. Dari jumlah tersebut, baru sekitar 18 persen anak berkebutuhan khusus yang sudah mendapatkan layanan pendidikan, yakni kurang lebih sekitar 115 ribu anak berkebutuhan khusus yang bersekolah di SLB, dan sekitar 299 ribu anak berkebutuhan khusus yang bersekolah di sekolah reguler pelaksana sekolah inklusi. Sehingga masih ada sekitar 82 persen anak berkebutuhan khusus yang belum mendapatkan hak pendidikan secara layak di Indonesia (Maulipaksi, 2017)

Karakteristik penyandang disabilitas di Indonesia pada kelompok usia anak sekolah umumnya merupakan penyandang disabilitas ringan dan moderat (sedang). Secara terperinci sebagaimana hasil Survei Sosial-Ekonomi Nasional (Susenas) tahun 2018 adalah sebagai berikut:

Gambar 1.1

Karakteristik Penyandang Disabilitas Usia Sekolah, 2018



(Sumber: Susenas 2018, dalam Hastuti, dkk, 2019: 15)

Anak berkebutuhan khusus memiliki beberapa faktor kendala yang menjadikan pendidikannya terhambat. Keterhambatan tersebut dikarenakan oleh sifat disabilitasnya. Oleh karena itu, diperlukan lembaga serta metode pengajaran yang khusus untuk dapat membina mereka dalam proses pendidikan dan pembelajaran. Pendidikan bagi anak berkebutuhan khusus dapat dilakukan dengan dua alternatif, yaitu dengan mengikuti pendidikan pada satuan pendidikan khusus atau yang dikenal dengan sekolah luar biasa (SLB), atau dapat bergabung di sekolah reguler bersama dengan anak-anak normal pada umumnya dengan mengikuti program pendidikan inklusi.

Sekolah inklusi di Indonesia secara resmi diselenggarakan mulai tahun 2003 yang memiliki tujuan untuk mengatasi kesenjangan dan diskriminasi pendidikan terhadap siswa penyandang disabilitas sehingga dapat mengakses pendidikan secara layak dan tidak termajinalkan. Idealnya, sekolah reguler penyelenggara program inklusi itu tidak hanya mengintegrasikan atau membaurkan keberadaan siswa disabilitas dan non-disabilitas dalam satu lingkungan sekolah serta dalam kelas yang sama, akan tetapi harus memberikan desain pembelajaran dan sarana pendidikan yang masuk dalam kategori ramah disabilitas.

Pendidikan inklusi dipandang sebagai salah satu alternatif yang dapat dijadikan solusi bagi marginalisasi penyandang disabilitas dalam memperoleh akses pendidikan, serta kebijakan untuk mencapai *Education for All* (Mulyadi, 2017). Tentu saja pemilihan program pendidikan inklusi ini harus direncanakan secara strategis dengan maksimal, karena peserta didik yang tergabung dalam satuan pendidikan tersebut lebih heterogen. Akan tetapi, berdasarkan beberapa penelitian, menemukan fakta bahwa masih terdapat banyak kendala dalam penyelenggaraan pendidikan inklusi di Indonesia, terutama dari segi fasilitas serta sumber daya manusia yang terbatas (Wibowo & Muin, 2018).

Pemenuhan hak dalam memperoleh pendidikan yang berkualitas sangat berkaitan erat dengan pemberian pelayanan yang prima ditunjang dengan keberadaan manajemen sekolah yang profesional (Iswanto, Kusmaningtyas, & Murgianto, 2019). Manajemen memiliki tugas mendasar dalam upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan organisasi (Shokhakimovich, 2020). Penerapan manajemen sekolah diidentikkan dengan usaha pengendalian kegiatan pendidikan yang terarah dan menjadi sebuah sistem pengelolaan sekolah yang berorientasi pada pencapaian tujuan sekolah tersebut. Oleh karena itu, dengan manajemen yang tepat dan terarah sesuai dengan kebutuhan sekolah maka tujuan sekolah akan tercapai secara optimal.

Manajemen sekolah sangat diperlukan oleh semua pihak yang terkait dalam dunia pendidikan. Adapun unsur inti dalam kegiatan pendidikan di lingkungan sekolah yaitu peserta didik. Dalam kegiatan pendidikan di era persaingan ini, peserta didik dipandang sebagai unsur utama yang harus dikelola dengan optimal (Kurniawan, 2017, hal. 6). Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat dalam mengelola peserta didik, terutama pada sekolah penyelenggara pendidikan inklusi. Maka dipandang perlu, adanya manajemen strategi yang dapat

memberikan arah serta peta jalan dalam penyelenggaraan pendidikan inklusi.

Alasan ini berdasarkan pada fenomena yang terjadi di lapangan bahwa penyelenggaraan pendidikan inklusi belum dapat terlaksana dengan baik dan ideal. Bahkan, belum ada negara yang berhasil membangun sistem sekolah yang selaras dengan cita-cita dan tujuan inklusi sebagaimana didefinisikan oleh berbagai organisasi internasional (Haug, 2017). Di Indonesia, implementasi model pendidikan inklusi telah didukung oleh pemangku kebijakan, tetapi realisasinya masih terkendala terutama dari segi sumber daya yang terbatas dan respon lingkungan sekolah yang belum sepenuhnya responsif (Efendi, 2018).

Proses manajemen strategik akan memberikan informasi terkait dengan pengembangan organisasi, dan menyediakan dasar bagi pengembangan tujuan, serta keputusan lembaga. Secara umum, faktor penting dalam keberhasilan manajemen strategi adalah sumber daya manusia (Amoli & Aghashashi, 2016). Keberadaan guru pendamping kelas (GPK) dalam sekolah inklusi memiliki peranan yang sangat penting. Akan tetapi, tidak sedikit sekolah yang belum maksimal dalam proses rekrutmen GPK (Setianingsih, 2017), kualitas pengajaran dan proses pembelajaran dalam pendidikan inklusi juga memiliki prioritas yang rendah (Haug, 2017).

Manajemen strategik dalam suatu lembaga pendidikan berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan, serta perencanaan untuk mencapai target organisasi (Kurniawan, 2018, hal. 18). Pencapaian tujuan bagi setiap lembaga pendidikan adalah hal yang perlu untuk diperhatikan dan ditelaah secara mendalam. Penelaahan tersebut dapat dilakukan dengan mengimplementasikan konsep manajemen strategik pada lembaga pendidikan. Dengan demikian keberadaan manajemen strategik pendidikan dipandang sebagai salah satu ruang lingkup manajemen sekolah yang

penting bagi keberlangsungan kegiatan pendidikan dalam suatu lembaga sekolah. Peserta didik perlu dikelola dengan baik melalui kegiatan-kegiatan sekolah atau program pembinaan yang disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik. Pada dasarnya, pengelolaan berbagai kegiatan pembinaan peserta didik merupakan tanggung jawab semua pihak yang ada di sekolah. Sehingga diperlukan adanya kerjasama dari semua pihak yang ada di sekolah dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi setiap kegiatan pembinaan yang ditujukan kepada peserta didik. Hal ini dimaksudkan supaya peserta didik dapat belajar dengan baik dan tujuan pendidikan dapat tercapai dengan optimal.

Dalam sekolah penyelenggara pendidikan inklusi, keberadaan program pembinaan peserta didik menjadi sangat penting, hal ini dikarenakan peserta didik yang dikelola sangat heterogen dengan berbagai tingkat kecerdasan, kebutuhan, dan kemampuan peserta didik tersebut, terutama pembinaan bagi peserta didik yang dikategorikan sebagai anak berkebutuhan khusus. Oleh karena itu, peneliti memandang perlu untuk mengkaji secara mendalam terkait manajemen strategik dalam perancangan program pembinaan pada sekolah reguler pelaksana pendidikan inklusi yang menggabungkan atau membaurkan antara peserta didik reguler dan peserta didik berkebutuhan khusus dengan tingkat kecerdasan yang relatif beragam, sehingga sekolah inklusif dapat menjadi alternatif pilihan dalam menyelenggarakan sekolah yang ramah anak bagi peserta didik berkebutuhan khusus.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif merupakan metode penelitian yang dilakukan untuk menggambarkan sebuah kondisi atau fenomena yang terjadi di lapangan dengan secara alamiah, dan bersifat apa adanya tanpa dimanipulasi oleh peneliti (Sugiyono, 2011,

hal. 9). Penelitian ini dilakukan ini di SD Smart Awlady yang beralamat di Jalan Mlati No. 53A Kesambi Baru Kecamatan Kesambi Baru Kota Cirebon Provinsi Jawa Barat. Informan dalam penelitian ini terdiri dari kepala sekolah, *personal teacher*, dan guru kelas. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data ditempuh dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk menjaga keabsahan data dalam penelitian ini ditentukan menggunakan kriteria kredibilitas, dengan cara perpanjangan pengamatan, ketekunan pengamatan, triangulasi sumber dan teknik, serta bahan rujukan yang memadai.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1) Formulasi Strategi

Merumuskan suatu strategi diidentikkan dengan proses penyusunan langkah-langkah kedepan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, serta menetapkan tujuan strategis dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kegiatan formulasi strategi dilakukan dengan menerjemahkan pernyataan misi menjadi seperangkat tujuan lembaga (Mursidi, 2017). Dalam praktiknya, kegiatan formulasi strategi dilakukan melalui beberapa tahapan. Tahapan pertama yakni pengembangan pernyataan visi, misi, dan tujuan lembaga. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa pihak sekolah memandang bahwa dalam pernyataan visi, misi, dan tujuan sekolah merupakan suatu hal yang penting karena hal tersebut akan menjadi inspirasi dan motivasi bagi warga sekolah untuk mencapai cita-cita dan harapan sekolah yang direfleksikan dalam pernyataan visi, misi, dan tujuan tersebut.

Tahapan selanjutnya dalam kegiatan formulasi strategi adalah assessmen lingkungan eksternal dan internal. Analisis lingkungan eksternal dan internal ini lazim

disebut dengan analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Analisis SWOT dilakukan untuk menganalisa situasi dan kondisi yang bersifat deskriptif sebagai langkah awal dalam proses pembuatan keputusan dan sebagai perencanaan strategis dalam berbagai terapan (Kurniawan, 2018, hal. 71). Akan tetapi, berdasarkan temuan lapangan diketahui bahwa pihak sekolah belum melakukan kegiatan analisis SWOT. Kendati demikian, berdasarkan hasil wawancara dan observasi di lapangan, peneliti menemukan informasi bahwa yang menjadi kekuatan sekolah dalam penyelenggaraan Pendidikan inklusif yaitu: akreditasi sekolah A, memiliki tenaga ahli dan tenaga profesional, memiliki sarana dan prasarana aksesibilitas, telah menyusun PPI yang sangat detail bagi peserta didik berkebutuhan khusus, mendapat dukungan dari Dinas Pendidikan Kota Cirebon, sistem organisasi sekolah yang kuat dan memiliki hubungan yang baik antara guru dengan guru ataupun guru dengan siswa, dan ruang stimulasi bagi kegiatan pembelajaran peserta didik berkebutuhan khusus secara individual.

Di samping itu, kelemahan yang dimiliki oleh sekolah, yaitu: *background* pendidikan dari sebagian besar *personal teacher* tidak linier, daya tampung peserta didik berkebutuhan khusus belum memenuhi permintaan, hanya menerima peserta didik dengan diagnosa ringan atau menyesuaikan dengan kemampuan SDM yang ada, dan sistem rekrutmen pegawai yang belum memperhatikan *background* pendidikan yang linier.

Peluang sekolah dalam penyelenggaraan model Pendidikan inklusif, yaitu dapat menjadi *role model* pendidikan inklusi di Kota Cirebon, dapat bekerja sama atau bermitra dengan pihak-pihak eksternal,

tuntutan atau kepedulian masyarakat terhadap mutu layanan pendidikan, mendapat dukungan dan respon positif dari masyarakat terkait pelaksanaan pendidikan inklusi, dan kesesuaian sarana dan prasarana sekolah dengan perkembangan IPTEK dan IMTAK yang disesuaikan dengan kebutuhan, kemampuan, serta hambatan peserta didik.

Tahapan selanjutnya dalam kegiatan formulasi strategi adalah perumusan tujuan khusus lembaga. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa tujuan khusus diselenggarakannya pendidikan inklusi di SD Smart Auladi adalah memberikan kesempatan yang luas kepada seluruh anak usia sekolah, terutama peserta didik berkebutuhan khusus untuk mendapatkan pendidikan yang berkualitas dengan sistem pembelajaran yang tidak diskriminatif, dengan disesuaikan pada jenis hambatan, kemampuan dan kebutuhan dari masing-masing peserta didik berkebutuhan khusus tersebut.

Hal ini sesuai dengan tujuan dari pendidikan inklusi telah dituangkan dalam Permendiknas No. 70 Tahun 2009 Pasal 2 tentang pendidikan inklusif bagi peserta didik yang memiliki kelainan atau memiliki potensi kecerdasan dan bakat yang istimewa. Dalam Permendiknas tersebut dijelaskan bahwa salah satu tujuan pelaksanaan pendidikan inklusi adalah memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada semua peserta didik yang memiliki kelainan fisik, emosional, mental, dan sosial, atau memiliki potensi kecerdasan dan atau bakat istimewa untuk memperoleh pendidikan yang bermutu sesuai dengan kebutuhan dan kemampuannya, serta mewujudkan penyelenggaraan pendidikan yang menghargai keanekaragaman, dan tidak diskriminatif bagi semua peserta didik.

Sehingga tercipta pola pelayanan pendidikan model sosial disabilitas (Kholida, 2016).

Tahapan terakhir dalam kegiatan formulasi strategi adalah penentuan strategi unggul yang diarahkan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan lembaga. Berdasarkan hasil temuan lapangan, dapat diketahui bahwa yang menjadi strategi unggul sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan inklusi yakni dengan disusunnya PPI (Program Pembelajaran Individual). PPI ini merupakan desain pembinaan bagi peserta didik berkebutuhan khusus dengan menyesuaikan pada kebutuhan, kemampuan, dan hambatan yang dimiliki peserta didik tersebut. PPI dijadikan sebagai strategi unggulan dalam upaya memberikan pelayanan pendidikan yang optimal bagi peserta didik berkebutuhan khusus, serta dalam upaya mengemban misi dan mencapai visi pelaksanaan pendidikan inklusif. Menurut hemat penulis, bahwa PPI yang dijadikan sebagai strategi unggulan sekolah, telah memenuhi syarat strategi yang baik, apabila dikaitkan dengan empat tolok ukur pengujian strategi Ricard P. Rumelt, *Consistency, Consonance; Advantage; dan Feasibility* (Kurniawan, 2018, hal. 17).

## 2) Pelaksanaan Strategi

Pelaksanaan manajemen strategik merupakan proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan yang telah dirancang ke dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur (Kurniawan, 2018, hal. 132). Pelaksanaan strategi ini merupakan satu hal yang penting karena strategi yang baik tanpa adanya pelaksanaan yang efektif maka kecil kemungkinan tujuan organisasi akan tercapai. Akan tetapi, merealisasikan rencana strategi ini bukanlah satu hal yang mudah untuk dilakukan (Kurniawan & Sumadi, 2016). Oleh karena

itu, diperlukan komitmen yang tinggi, dan dukungan dari seluruh civitas sekolah.

Dalam praktiknya, upaya yang dilakukan pihak sekolah dalam mengimplementasikan strategi yang telah dibuat yakni dengan menentukan kebijakan sekolah, memotivasi karyawan, mengalokasikan sumber daya manusia, dan mengembangkan budaya yang mendukung strategi tersebut. Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya, bahwa yang menjadi strategi unggul dalam pelaksanaan pendidikan inklusif adalah program pembelajaran individual (PPI) yang merupakan sebuah desain program pembinaan bagi peserta didik berkebutuhan khusus di sekolah tersebut. Dalam melaksanakan strategi yang telah ditentukan oleh pihak sekolah, diperlukan kebijakan-kebijakan yang dapat mendukung terlaksananya strategi tersebut.

Berdasarkan hasil temuan penelitian, dapat diketahui terdapat beberapa kebijakan yang diambil oleh pihak sekolah terkait pelaksanaan pendidikan inklusi dalam upaya mendesain program pembinaan bagi peserta didik berkebutuhan khusus. Kebijakan-kebijakan tersebut yaitu, kebijakan terkait sumber daya manusia (tenaga ahli dan tenaga profesional), kebijakan terkait kegiatan input peserta didik atau PPDB (Penerimaan Peserta Didik Baru), serta kebijakan dalam pola koordinasi dan kolaborasi antara *class teacher* dengan *personal teacher*.

Kebijakan pertama yakni kebijakan terkait sumber daya manusia meliputi tenaga ahli (psikolog sekolah) dan tenaga profesional (*personal teacher*). Kebijakan ini diambil, karena dalam upaya mendesain program pembinaan atau PPI bagi peserta didik berkebutuhan khusus adalah merupakan unit tugas dari para *personal teacher* (pendamping) dengan bantuan dari psikolog

sekolah selaku tenaga ahli yang *expert* dalam bidangnya. Dalam hal ini, pihak sekolah telah memfasilitasi tiap peserta didik berkebutuhan khusus untuk didampingi oleh satu orang *personal teacher*. Sehingga rasionya adalah 1 : 1, atau 1 : 2 dengan catatan hasil diagnosa peserta didik tersebut ringan.

Hal tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Kustawan, bahwa keberadaan atau kehadiran psikolog di sekolah penyelenggara pendidikan inklusi adalah sangat penting untuk dapat menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan ranah pendidikan bagi peserta didik berkebutuhan khusus terkait desain pembinaan yang tepat disesuaikan dengan diagnosa kebutuhan dan kemampuan dari peserta didik berkebutuhan khusus tersebut (Kustawan, 2013, hal. 131).

Kebijakan selanjutnya yakni kebijakan terkait kegiatan input peserta didik baru atau PPDB bagi peserta didik berkebutuhan khusus. Kebijakan ini diambil, untuk menyelaraskan antara jumlah input peserta didik berkebutuhan khusus dengan jumlah *personal teacher* yang bertugas untuk mendampingi mereka selama di sekolah. Oleh karena itu, pihak sekolah membatasi input peserta didik berkebutuhan khusus. Hal ini dilakukan dengan memperhatikan kesiapan dan kekuatan sekolah, serta ketersediaan *personal teacher* yang ada di sekolah. Kuota maksimal peserta didik berkebutuhan khusus dalam satu kelas yaitu berjumlah dua anak atau minimal satu dan maksimal tiga anak.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Kustawan, bahwa setiap satuan pendidikan harus mengalokasikan paling sedikit satu kursi bagi peserta didik yang terkategori berkebutuhan khusus (disabilitas) dalam satu rombongan belajar di kelas reguler dan paling banyak disesuaikan

dengan kekuatan serta daya dukung sekolah (Kustawan, 2013, hal. 72). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa, kebijakan terkait input peserta didik berkebutuhan khusus ini merupakan kebijakan yang tepat, karena dengan adanya kesesuaian jumlah antara *personal teacher* yang ada di sekolah dengan kebijakan jumlah input peserta didik berkebutuhan khusus justru akan memberikan peluang bagi pihak sekolah untuk memberikan pelayanan pendidikan yang optimal bagi peserta didik tersebut.

Kebijakan selanjutnya yang diambil oleh pihak sekolah yakni kebijakan terkait pola koordinasi dan kolaborasi antara *personal teacher* dengan *class teacher*. Kebijakan ini diambil, supaya pelaksanaan strategi yang telah ditentukan dapat tercapai dengan maksimal. Setiap *personal teacher* dan *class teacher* harus melakukan koordinasi dan kolaborasi dalam mendesain program pembinaan yang tepat bagi peserta didik berkebutuhan khusus yang ada di kelasnya, terutama dalam kegiatan pembelajaran secara klasikal.

Dalam upaya menyusun program pembinaan atau PPI bagi peserta didik berkebutuhan khusus, masing-masing *personal teacher* akan melakukan observasi mandiri untuk mengetahui karakteristik dari peserta didik tersebut. Observasi tersebut meliputi observasi di sekolah, observasi ke rumah peserta didik yang bersangkutan, dan observasi ke pusat terapi, dalam kegiatan tersebut, para *class teacher* juga dilibatkan.

Pelaksanaan strategi tentu berkaitan erat dengan bagaimana para pelaku dalam organisasi melakukan tugasnya. Karena, kebijakan yang telah terencana dengan baik apabila kurang tepat dalam implementasinya maka kebijakan tersebut akan gagal bahkan akan menimbulkan kesenjangan implementasi

(Lukitasari, Sulasmono, & Iriani, 2017). Di samping itu, keberhasilan suatu kebijakan sangat tergantung pada para pelaku yang berperan dalam melaksanakan kebijakan tersebut (Mursidi, 2017). Dalam upaya untuk mendorong para sivitas sekolah untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, pihak sekolah memberikan beberapa bentuk motivasi kepada sivitas sekolah termasuk di dalamnya *personal teacher* dan *class teacher* adalah dengan rutin memberikan pelatihan-pelatihan dari mulai masih menjadi calon pegawai atau dalam masa magang sampai menjadi pegawai tetap di sekolah.

Dengan adanya pelatihan, guru tersebut dapat mengetahui kebutuhan peserta didik berkebutuhan khusus, bagaimana merancang pembelajaran, melakukan asesmen serta layanan yang tepat sesuai dengan kebutuhan dari masing-masing peserta didik. Pelatihan bagi guru memiliki dampak positif bagi pelaksanaan pendidikan inklusi (Ariastuti & Herawati, 2016). Hal ini ditujukan untuk senantiasa meningkatkan kompetensi dari masing-masing pegawai yang ada di sekolah, sehingga akan memberikan dampak positif bagi pelaksanaan strategi penyelenggaraan konsep pendidikan inklusi yang ramah bagi peserta didik berkebutuhan khusus. Hal ini selaras dengan hasil penelitian, yang membuktikan bahwa adanya pengaruh positif dari motivasi kerja terhadap kinerja seseorang (Andriani, Kesumawati, & Kristiawan, 2018).

Alokasi sumber daya manusia merupakan aktivitas sentral dalam manajemen yang memungkinkan eksekusi terhadap strategi (Hubeis & Najib, 2014, hal. 109). Alokasi sumber daya manusia di sekolah tersebut ditujukan supaya konsep pendidikan inklusi dapat tercapai dengan maksimal. Dalam pelaksanaannya pihak sekolah, sangat

menekankan pada pentingnya keberadaan sumber daya manusia yang meliputi tenaga ahli dan tenaga profesional dalam pelaksanaan pendidikan inklusi yang berupaya mendesain program pembinaan yang tepat bagi peserta didik berkebutuhan khusus yang ada di sekolah. Akan tetapi, hambatan yang nyata yang terjadi di sekolah adalah terkait sulitnya pelaksanaan rekrutmen SDM dengan *background* pendidikan yang linier. Maka dari itu, pola penempatan SDM, dalam hal ini *personal teacher* didasarkan pada pengalaman, kemampuan *personal teacher* tersebut, dan jenis hambatan atau diagnosa dari masing-masing peserta didik berkebutuhan khusus.

Dalam tahap pelaksanaan strategi, pihak sekolah memiliki budaya-budaya yang dikembangkan untuk mendukung supaya strategi atau upaya sekolah dalam mendesain program pembinaan (PPI) bagi peserta didik berkebutuhan khusus dapat tercapai dengan baik. Berdasarkan temuan lapangan, dapat diketahui bahwa budaya-budaya yang dijadikan sebagai sarana dalam mendukung strategi di sekolah yakni tidak adanya diskriminasi atau bentuk pelayanan pendidikan yang membeda-bedakan setiap peserta didik, menghargai perbedaan, serta menjunjung sistem kekeluargaan dan koordinasi tugas yang harmonis diantara para sivitas sekolah.

### 3) Evaluasi Strategik

Tahapan terakhir kegiatan manajemen strategi pelaksanaan pendidikan inklusi dalam upaya mendesain program pembinaan bagi peserta didik berkebutuhan khusus yakni tahap evaluasi strategi. Pengawasan dan evaluasi merupakan elemen kunci dalam manajemen strategik (Mursidi, 2017). Kegiatan monitoring yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap pelaksanaan strategi

penyelenggaraan pendidikan inklusi adalah dengan melakukan berbagai pemantauan mulai dari pemantauan terkait berkas-berkas administrasi dari sivitas sekolah termasuk *personal teacher*, hasil jurnal peserta didik, serta pelaporan hasil evaluasi kepada pihak orang tua atau wali dari masing-masing peserta didik tersebut yang dilakukan secara rutin dan berkesinambungan. Kegiatan ini dilakukan supaya setiap strategi pelaksanaan dan program-program dapat terlaksana dengan optimal. Hal tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Kurniawan, proses ini harus dilaksanakan secara berkesinambungan, bukan hanya dilakukan pada setiap akhir periode waktu tertentu saja atau hanya dilakukan pada saat telah terjadi suatu masalah dalam organisasi (Kurniawan, 2018, hal. 182).

Dalam praktiknya, bentuk pengawasan langsung yang dilakukan oleh kepala sekolah dan ketua yayasan dalam upaya memonitoring pelaksanaan strategi pendidikan inklusi yakni dengan melakukan kunjungan ke dalam kelas atau *sit in* di dalam kelas, paling sedikitnya satu bulan sekali. Bentuk pengawasan ini dilakukan supaya pelaksanaan strategi ataupun pembelajaran di sekolah dapat berjalan dengan baik, dan setiap tenaga pengajar dapat senantiasa meningkatkan profesionalitasnya dalam memberikan pelayanan pendidikan di dalam kelas.

Pelaksanaan evaluasi strategi yang berhubungan dengan kegiatan pengukuran kinerja yang dilakukan oleh kepala sekolah dan pihak yayasan yakni melalui *sit in* di dalam kelas, ataupun *performance appraisal* yang dilakukan tiga bulan sekali terhadap guru. Adapun hasil dari *performance appraisal* tersebut akan dikonversikan pada bentuk tunjangan bagi para pegawai. Kegiatan ini dilakukan untuk mengukur dan

meningkatkan kinerja dari setiap pegawai yang ada di sekolah, sehingga pelaksanaan pendidikan inklusi terutama dalam upaya mendesain program pembinaan bagi peserta didik berkebutuhan khusus di sekolah dapat berjalan dengan baik dan mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah. Hal ini selaras dengan hasil penelitian yang menunjukkan adanya hasil positif yang signifikan ketika sebuah organisasi menggunakan sistem *performance appraisal* sebagai alat motivasi (Idowu & O., 2017).

Kegiatan pengambilan langkah-langkah korektif dilakukan agar sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai. Oleh karena itu, dalam kegiatan evaluasi strategi, kepala sekolah akan mengambil langkah-langkah yang tanggap dalam upaya pengambilan sebuah keputusan, apabila harus merubah Standar Operasional Prosedur (SOP) maka akan dilakukan hanya pada akhir tahun, akan tetapi tetap melihat pada jenis masalah yang ada disesuaikan dengan tingkat kepentingannya.

Kegiatan monitoring ini dilakukan untuk melihat dan memantau jalannya penyelenggaraan pendidikan inklusi selama kegiatan berlangsung, dan menilai ketercapaian tujuan, melihat dari faktor pendukung dan penghambat program penyelenggaraan pendidikan inklusi di sekolah. Sehingga dari kegiatan pengawasan ini, mendapatkan hasil berupa informasi-informasi yang dapat dijadikan pedoman bagi kepala sekolah dalam pengambilan keputusan yang bertujuan untuk pengembangan sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan inklusif.

#### **4) Strategi Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif**

Dalam lingkup manajemen peserta didik Pendidikan inklusif, pihak sekolah Dalam lingkup manajemen peserta didik, pihak

sekolah telah melaksanakannya sesuai dengan prosedur penyelenggaraan PPDB Kota Cirebon. Perencanaan peserta didik baru dimulai dengan aktivitas analisis kebutuhan, termasuk di dalamnya analisis kebutuhan dalam penerimaan peserta didik berkebutuhan khusus baru untuk bergabung di kelas reguler, dengan menyesuaikan jenis disabilitas dan keterbatasan peserta didik tersebut dengan menyelaraskan ketersediaan sarana dan prasarana serta guru pendamping yang miliki sekolah. Pelaksanaan penerimaan peserta didik berkebutuhan khusus dilaksanakan melalui jalur inklusif yang merujuk pada mekanisme serta persyaratan pendaftaran yang telah tertuang dalam kebijakan PPDB Kota Cirebon, dengan melibatkan tenaga ahli yakni psikolog sekolah dalam proses identifikasi peserta didik tersebut. Dalam praktiknya, sekolah hanya menerima 1-2 orang peserta didik berkebutuhan khusus tiap satu tahun pembelajaran. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Kustawan, bahwa setiap satuan pendidikan harus mengalokasikan paling sedikit satu kursi bagi peserta didik yang terkategori berkebutuhan khusus (disabilitas) dalam satu rombongan belajar di kelas reguler dan paling banyak disesuaikan dengan kekuatan serta daya dukung sekolah (Kustawan, 2013).

Dalam lingkup manajemen kurikulum Pendidikan inklusif, pihak sekolah menerapkan model kurikulum yang disesuaikan dengan kondisi sekolah, dalam artian bahwa terdapat modifikasi kurikulum bagi peserta didik berkebutuhan khusus yang memadukan antara kurikulum umum dengan kurikulum berkebutuhan khusus yang diindividualisasikan sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Dalam hal ini, pihak sekolah mendesain Program Pembelajaran Individual (PPI) bagi siswa berkebutuhan khusus yang

didasarkan pada jenis disabilitas, dan kebutuhan masing-masing individu berdasarkan hasil diagnosa guru kelas, guru pendamping, dan psikolog sekolah serta psikolog khusus. Sebagaimana dijelaskan oleh Lukitasari bahwa pengembangan kurikulum dilaksanakan oleh orang-orang yang mempunyai wawasan terkait dengan kurikulum sehingga pembelajaran berlangsung menarik dan menyenangkan bagi para peserta didik (Lukitasari, Sulasmono, & Iriani, 2017).

Dalam lingkup manajemen kelas dan pembelajaran bagi peserta didik berkebutuhan khusus diawali dengan Diawali dengan penyusunan rancangan pembelajaran yang diselaraskan pada kebutuhan masing-masing peserta didik berkebutuhan khusus yang mengarah pada kurikulum hasil modifikasi. Proses perencanaan pembelajaran menyangkut aktivitas menganalisis standar kompetensi lulus dan kompetensi dasar, selanjutnya guru mata pelajaran menyusun dan menyusun RPP dengan menetapkan sasaran, tujuan, materi, media dan instrumen evaluasi pembelajaran. Dalam pembuatan RPP yang disesuaikan dengan mempertimbangkan hasil penilaian serta melibatkan guru pembimbing khusus. Hal tersebut sejalan dengan yang diungkapkan oleh Efendi bahwa memang dalam pembuatan RPP yang disesuaikan ini seyogyanya memperhatikan keterlibatan guru pembimbing khusus dan hasil asesmen (Efendi, 2018). Berdasarkan hasil pengamatan lapangan, peneliti menemukan fakta bahwa perlakuan siswa yang berkebutuhan khusus dengan siswa yang lain tidak dibedakan. Artinya mereka diperlakukan sama.

Dalam lingkup manajemen sumber daya manusia, penyelenggaraan Pendidikan inklusif Dimulai dari proses perencanaan

SDM khususnya guru pendamping bagi peserta didik berkebutuhan khusus. Kualifikasi yang menjadi persyaratan utama bagi calon guru pendamping adalah lulusan dari program studi psikologi. Hal ini didasarkan pada pendapat Efendi, bahwa faktor utama dalam kesuksesan penyelenggaraan Pendidikan inklusif yakni terdapatnya guru yang expert dalam bidangnya yang khusus mengayomi dan membina peserta didik berkebutuhan khusus (Efendi, 2018). Keberadaan guru pendamping khusus menjadi tolok ukur keberhasilan penyelenggaraan Pendidikan inklusif, hal ini dikarenakan guru pendamping khusus memiliki peran yang penting dalam memberi penanganan terhadap peserta didik berkebutuhan khusus. Berdasarkan hasil pengamatan, peneliti mendapatkan fakta bahwa pembagian tugas bagi guru pendamping khusus (GPK) ini didasarkan pada koordinasi dan kesepakatan antara guru pendamping, tim Pendidikan inklusif dan guru kelas atau guru mata pelajaran. Bentuk koordinasi tersebut menjadi muara dalam proses penyusunan rencana pembelajaran yang dimodifikasi menjadi dokumen Program Pembelajaran Individual (PPI), serta penilaian hasil belajar.

## SIMPULAN

Tahapan manajemen strategik, dari mulai tahap formulasi, pelaksanaan, dan evaluasi di SD Smart Awlady selaku penyelenggara pendidikan inklusi dalam upaya mendesain program pembinaan peserta didik berkebutuhan khusus telah terlaksana dengan baik dengan melakukan beberapa strategi, mulai dari strategi pengelolaan peserta didik, strategi pengelolaan tenaga pendidik, strategi pengelolaan sarana dan prasarana yang ramah disabilitas, serta strategi pengembangan

kurikulum pendidikan. Hal ini ditunjukkan adanya aktivitas penyusunan strategi unggulan sekolah berupa Program Pembelajaran Individual (PPI) yang telah memenuhi syarat *consistency*; *consonance*, *advantage*, dan *feasibility* sebagai strategi yang baik bagi pelaksanaan pendidikan inklusi yang ideal, serta ditunjang dengan berbagai kebijakan sekolah, budaya, serta dukungan dari civitas sekolah sebagai bukti keseriusan pihak sekolah dan komitmen yang tinggi dari pihak sekolah dalam melaksanakan kegiatan pengawasan untuk dapat melaksanakan konsep pendidikan inklusi yang ideal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amoli, S. J., & Aghashashi, F. (2016). An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Hal. 447 - 545.
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The Influence of the Transformational Leadership and Work Motivation on Teachers Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, Vol. 7 No. 7 Hal. 19-29.
- Ariastuti, R., & Herawati, V. D. (2016). Optimalisasi Peran Sekolah Inklusi. *Jurnal Pengabdian pada Masyarakat*, Vol. 1 No. 1 Hal. 38-47.
- Djarmiko, Y. H. (2008). *Perilaku Organisasi*. Bandung: ALFABETA.
- Efendi, M. (2018). The Implementation of Inclusive Education in Indonesia for Children with Special Needs: Expectation and Reality. *Journal of ICSAR*, Vol. 2 No. 2 Hal. 142-147.

- Haug, P. (2017). Understanding Inclusive Education: Ideal and Reality. *Scandinavian Journal of Disability Research*, Vol. 19 No. 3 Hal. 206-217.
- Hubeis, M., & Najib, M. (2014). *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Idowu, & O., A. (2017). Effectiveness of Performance Appraisal System and its Effect on Employee Motivation. *Nile Journal of Business and Economics*, Vol. 3 No. 5 Hal.15-39.
- Iswanto, J., Kusmaningtyas, A., & Murgianto. (2019). Strategic Management of Education to Enhance Environmental-Oriented Competitiveness on Industrial 4.0. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, Vol. 3 No. 2 Hal. 142-158.
- Kholida, L. (2016). Manajemen Pendidikan Inklusi: Social Disability Model. *Tarbawi*, Vol. 2 No. 1 Hal. 1 -10.
- Kurniawan, A. (2017). *Manajemen Pendidikan Sekolah*. Cirebon: Eduvision.
- Kurniawan, A. (2018). *Manajemen Strategik Pendidikan*. Cirebon: Eduvision.
- Kurniawan, A., & Sumadi. (2016). Manajemen Strategik dengan Pendekatan Balanced Scorecard di IAIN Syekh Nurjati dalam Upaya Transformasi menjadi UIN. *Holistik*, Vol. 1 No. 1 Hal. 49-69.
- Kustawan, D. (2013). *Manajemen Pendidikan Inklusif: Kiat Sukses Mengelola Pendidikan Inklusif di Sekolah Umum dan Kejuruan*. Jakarta: PT Luxima Metro Media.
- Lukitasari, S. W., Sulasmono, B. S., & Iriani, A. (2017). Evaluasi Implementasi Kebijakan Pendidikan Inklusi. *Kelola: Journal Manajemen Pendidikan*, Vol. 4 No. 2 Hal. 121-134.
- Mulyadi, A. W. (2017). Policy of Inclusive Education for Education for All in Indonesia. *Policy & Governance Review*, Vol. 1 No. 3 Hal. 201-212.
- Mursidi, A. (2017). Best Practice Strategic Management of Educational Development in College of Teacher Training and Education Singkawang. *International Journal of Learning and Teaching*, Vol. 3 No. 1 Hal. 51-56.
- Sedjati, R. S. (2015). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Deepublish.
- Setianingsih, E. S. (2017). Implementasi Pendidikan Inklusi: Manajemen Tenaga Kependidikan. *Malih Peddas*, Vol. 7 No. 2 Hal. 126-135.
- Shokhachimovich, S. R. (2020). Strategic Management of The Organization: The Essence and Main Components. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences*, Vol. 8 No. 4 Hal. 184-192.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: PT Alfabeta.
- Wibowo, S. B., & Muin, J. A. (2018). Inclusive Education in Indonesia: Equality Education Access for Disabilities. *The 1st International Conference on South East Asia Studies, 2016, KnE Social Sciences*, Hal. 484-493.