

BAB II
KAJIAN PUSTAKA
ANALISIS IMPLEMENTASI KERANGKA MCKINSEY 7S DALAM
STRATEGI KEPALA SEKOLAH UNTUK PENINGKATAN MUTU
PENDIDIKAN INKLUSIF

Nama : Elis Lisyawati
Nim. : 41038104231039

A. Landasan Filosofis

Penelitian disertasi ini dilandasi aliran filsafat pendidikan humanisme, yang menempatkan manusia sebagai subjek pembelajaran yang bermartabat, memiliki kehendak bebas, potensi berkembang, dan hak atas perlakuan yang adil dan bermakna. Filsafat humanisme menganggap bahwa setiap individu memiliki potensi untuk berkembang dan mencapai kebaikan melalui pengalaman pribadi, pendidikan, dan pemikiran rasional.

Penentuan filsafat humanisme sebagai landasan pendidikan inklusif didasarkan pada kesesuaian paradigma humanisme dengan tujuan utama pendidikan inklusif, yakni memastikan bahwa setiap peserta didik, termasuk yang berkebutuhan khusus, dapat diakui sebagai pribadi yang unik, bernilai, dan memiliki hak yang setara untuk berkembang sesuai dengan potensi dan kebutuhannya.

Humanisme dalam Pendidikan inklusif sangat dibutuhkan untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan yang mengakomodasi seluruh anak dengan segala ragam kemampuan, latar, dan karakteristik agar memperoleh layanan yang relevan dengan kondisi dan kebutuhannya tanpa diskriminasi. Dalam bingkai humanisme, inklusi bukan sekadar “menerima” anak ke ruang kelas yang sama, tetapi menjamin partisipasi bermakna (*meaningful participation*) serta kemajuan belajar yang nyata (*meaningful progress*) bagi tiap peserta didik terutama peserta didik berkebutuhan khusus. Oleh karena itu, humanisme dalam pendidikan inklusif tidak hanya mengutamakan keadilan dan kesetaraan, tetapi juga berusaha untuk menciptakan pengalaman belajar yang memungkinkan siswa mengembangkan kepercayaan diri dan potensi mereka secara maksimal.

filsafat humanisme memberikan dasar filosofis yang kuat bagi penyelenggaraan pendidikan inklusif, karena memungkinkan pendidikan dijalankan sebagai proses pemanusiaan manusia (*humanizing education*). Pendidikan inklusif yang berlandaskan humanisme tidak hanya berorientasi pada pencapaian akademik, tetapi juga pada pengembangan nilai-nilai empati, penghargaan terhadap perbedaan, dan tanggung jawab sosial. Oleh karena itu, penetapan filsafat humanisme sebagai landasan penelitian ini menjadi relevan dan strategis untuk memahami serta menganalisis implementasi strategi kepemimpinan kepala sekolah untuk peningkatan mutu pendidikan inklusif secara berkelanjutan.

Filsafat humanisme berakar pada gagasan bahwa manusia memiliki kemampuan untuk merancang kehidupannya sendiri dan bahwa pengalaman manusia, nilai-nilai moral, dan kebijaksanaan yang diperoleh melalui refleksi dan interaksi sosial harus dihargai. Filsafat humanisme mengedepankan prinsip dasar, diantaranya 1) percaya bahwa setiap individu, terlepas dari latar belakang, kemampuan, atau perbedaan lainnya, memiliki martabat yang tidak dapat dicabut. Pendidikan dan pengajaran harus dilakukan dengan cara yang menghargai martabat setiap individu sebagai makhluk yang memiliki potensi. 2) menekankan pentingnya pemberdayaan individu, di mana setiap orang diberi kesempatan untuk mengembangkan potensi mereka, baik dalam hal pengetahuan, keterampilan, maupun nilai-nilai sosial. 3) pendidikan harus inklusif dan memberikan kesempatan yang sama bagi semua individu untuk belajar, tanpa diskriminasi atau pengecualian. Hal ini sejalan dengan konsep pendidikan inklusif, di mana semua siswa, tanpa memandang perbedaan latar belakang atau kemampuan, harus diberikan peluang yang setara dalam proses belajar mengajar. 4) menekankan pentingnya pemikiran rasional dan kritis dalam proses pendidikan (Amalia & Munawir, 2022).

Filsafat pendidikan humanisme sebagaimana dikembangkan oleh Jean Jacques Rousseau (1921) dan Dewey (1948). Kedua pemikir tersebut menekankan bahwa pendidikan pada hakikatnya harus berorientasi pada pengembangan potensi manusia secara utuh, menghargai keunikan individu, serta memberikan kesempatan belajar yang adil bagi setiap peserta didik. Menurut keduanya sistem pendidikan harus mampu menyesuaikan diri dengan keberagaman peserta didik. Pendidikan

tidak lagi memandang perbedaan sebagai hambatan, tetapi sebagai bagian dari realitas sosial yang harus diakomodasi oleh sistem pendidikan. Oleh karena itu, sekolah dituntut untuk membangun sistem pembelajaran dan manajemen pendidikan yang mampu mendukung terciptanya lingkungan belajar yang inklusif, adil, dan menghargai keberagaman.

Dalam konteks kepemimpinan sekolah, filsafat pendidikan humanisme memberikan landasan nilai bagi strategi kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan inklusif. Kepala sekolah yang berorientasi humanisme memandang pendidikan sebagai proses pelayanan terhadap kebutuhan peserta didik, bukan sekadar pencapaian target administratif atau akademik. Oleh karena itu, strategi kepemimpinan yang dikembangkan cenderung menekankan empati, keadilan, partisipasi, dan penghargaan terhadap perbedaan.

B. Landasan Enam Sistem Nilai

Nilai memiliki posisi dan peran penting dalam kehidupan manusia. Nilai menjadi acuan penting agar hidup dan tindakan manusia menjadi bermakna (Sanusi, 2016). Terkait dengan penelitian ini Roberts menegaskan (2007) bahwa ilmu pengetahuan tidak pernah benar-benar “bebas nilai”.

It is obvious that science cannot be completely “value free”, just because it is a human activity carried out with certain purposes and goals. Doing science means adopting those purposes and pursuing those goals, and doing that, presumably, involves implicitly accepting value judgments, so science cannot be pursued without accepting value judgments. A completely value-free science is an illusion.

Menurut A. Sanusi (2016) berdasarkan pernyataan diatas, ilmu pengetahuan sepenuhnya selalu bergerak dalam bingkai nilai-nilai, baik teologis, etis-hukum, estetik, logis-rasional, fisik-fisiologik serta teleologis. Nilai-nilai tersebut dirujuk sebagai landasan penelitian ini yaitu:

1. Nilai Teologis, yang tercermin antara lain dalam Ketuhanan Yang Maha Esa, Rukun Iman (6), Rukun Islam (5), ibadah, tauhid, ihsan, istigfar, doa, ikhlas, tobat, ijtihad. Khususnya, istikamah dan jihad fi sabilillah. Sumber al-Quran yang berkaitan dengan nilai teologis terdapat dalam surat al-Ikhlash (1-4)

“katakanlah (Muhammad) ‘Dialah Allah, Yang Maha Esa.’ Allah tempat meminta segala sesuatu. (Allah) tidak beranak dan diperanakan. Dan tidak ada sesuatu yang setara dengan Dia”. Ayat ini menegaskan konsep tauhid, yaitu keesaan Allah SWT. Nilai ini menjadi inti teologis Islam, yang menolak segala bentuk kemusyrikan dan keyakinan selain kepada Allah SWT. Nilai teologis ini menjadi *value* puncak dari tatanan sistem nilai yang dijunjung tinggi dalam proses pengelolaan pendidikan inklusif, agar ruh yang menjiwai kepala sekolah sebagai pimpinan mampu meningkatkan mutu pendidikan yang inklusif.

Dalam pendidikan inklusif, nilai teologis menekankan bahwa setiap anak adalah ciptaan Tuhan yang memiliki martabat sama. Disini kepala sekolah perlu menyusun strategi yang berangkat dari kesadaran religius untuk menghargai keberagaman dan melayani semua peserta didik tanpa diskriminasi. Dengan dasar ini, strategi inklusif menjadi bentuk pengamalan iman sekaligus tanggung jawab spiritua.

2. Nilai etis-hukum, yang terwujud antara lain dalam hormat. Baik/rendah hati, setia, dapat dipercaya, jujur, bertanggung jawab. Itikad baik, setia, adil, damai, sabar, memaafkan, menolong, toleransi dan harmonis. Nilai Etis ini adalah kepatutan atau kepantasan perilaku sebagai padanan nilai teologis, seperti terkandung dalam Q.S. Al-Ashr: 1-3), *“Demi masa, sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mereka menetapi.*

Dikaitkan dengan pendidikan inklusif baik aspek norma sosial maupun aturan formal yang menjamin hak anak untuk memperoleh pendidikan. Kepala sekolah bertugas memastikan kebijakan sekolah selaras dengan prinsip keadilan, regulasi pendidikan nasional, serta etika profesional. Strategi yang diambil harus menjunjung tinggi kejujuran, keadilan, dan penghormatan terhadap hak setiap peserta didik khususnya peserta didik dengan kebutuhan khusus.

3. Nilai estetik, yaitu terwujud antara lain dalam bagus, indah, bersih, cantik, manis, menarik, serasi, romantis dan cinta kasih. seperti indahnya alam semesta karya Tuhan Yang Maha Indah yang termanifestasikan dengan manusia dan sesamanya secara sinergi, seperti terkandung dalam Q.S. Ar-Ruum: 21. *“Dan di antara tanda-tanda kekuasaanNya ialah Dia menciptakan untukmu isteri-isteri dari jenismu sendiri, supaya kamu cenderung dan merasa tenteram kepadanya, dan dijadikan-Nya diantaramu rasa kasih dan sayang. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda bagi kaum yang berfikir.”*

Dalam konteks pendidikan inklusif estetika ini adalah citra positif perilaku dan tampilan kepala sekolah sebagai penanda luhurnya kualitas kepemimpinan. Nilai estetika harus dirasakan dalam atmosfer penjurur warga lembaga pendidikan inklusif dan wadah untuk proses belajar. Estetika ini wajib dilaksanakan dan dilestarikan dalam membangun keharmonisan di seluruh elmen lembaga. Nilai estetik ini tercermin dalam penciptaan lingkungan belajar yang indah, ramah, harmonis, dan menyenangkan. Kepala sekolah perlu mengarahkan strategi agar ruang kelas, interaksi sosial, dan budaya sekolah menghadirkan kenyamanan serta motivasi belajar. Hal ini penting terutama siswa berkebutuhan khusus merasa diterima dan dihargai.

4. Nilai logis-rasional, yang terwujud antara lain dalam logika / cocok antara fakta dan kesimpulan, tepat, sesuai, jelas, nyata, identitas/ciri, proses, keadaan/kesimpulan cocok. Nilai Logis ini adalah pemahaman, pengingatan, pikiran, dan pengertian sebagai dasar untuk bertindak, seperti terkandung dalam Q.S. Ali Imron: 190, *“Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan silih bergantinya malam dan siang terdapat tanda- tanda bagi orang-orang yang berakal.”*

Strategi kepala sekolah dalam mengelola pendidikan inklusif menjunjung nilai logis rasional ini akan mampu mendiskripsikan bagaimana mengimplementasikan visi misi dalam pengelolaan organisasinya. Perilaku dalam nilai ini terlihat dari bagaimana kepala sekolah mengobservasikan dan menghayati lingkungan, mencari solusi dari masalah yang harus dihadapi

mengevaluasi diri terhadap kepemimpinannya sehingga akan mampu dalam usaha mengembangkan lembaga pendidikan menjadi bermutu, maju dan berkembang.

5. Nilai fisik-fisiologis, yang terwujud jelas unsur-unsurnya, fungsinya, ukuran-ukurannya, kekuatannya, perubahannya, lokasinya, asal-usulnya, sebab akibatnya. Nilai fisik fisiologis ini adalah optimalisasi seluruh fungsi fisik dan fisiologisnya untuk menjalani daur/siklus kehidupan. Sebab, optimalisasi fungsi fisik- fisiologis akan berdampak pada kemajuan, demikian pula sebaliknya.

Dalam praktik pendidikan inklusif, kebutuhan jasmani dan fisiologis anak harus terpenuhi. Strategi kepala sekolah perlu menjamin aksesibilitas sarana prasarana (ruang belajar layak, toilet inklusif), kesehatan peserta didik, serta akomodasi individual. Nilai ini menegaskan bahwa keberhasilan inklusi juga ditentukan oleh terpenuhinya kebutuhan fisik peserta didik.

6. Nilai Teleologik, yang terwujud dalam berguna, bermanfaat, sesuai fungsinya, berkembang/maju, teratur/disiplin, integratif, produktif, efektif, efisien, akuntabel, inovatif. Nilai teleologis ini adalah kemaslahatan/manfaat dalam setiap aspek kehidupan yang bermanfaat untuk kepentingan manusia dan lingkungan sekitarnya, seperti terkandung dalam Q.S. Al-Baqarah: 219, *"Mereka bertanya kepadamu tentang khamar dan judi. Katakanlah: "Pada keduanya terdapat dosa yang besar dan beberap manfaat bagi manusia, tetapi dosa keduanya lebih besar dari manfaatnya..."*

Esensi nilai yang terakhir ini adalah keberagaman, kebermanfatan dan kesesuaian fungsi. Nilai teleologis menekankan bahwa pendidikan inklusif sejalan dengan ideologi bangsa (misalnya Pancasila) yang menegaskan keadilan sosial, persatuan, dan penghargaan atas keberagaman. Kepala sekolah perlu merumuskan strategi yang menanamkan nilai kebangsaan, solidaritas, dan persaudaraan agar inklusi tidak hanya sebatas kebijakan sekolah, melainkan bagian dari cita-cita nasional untuk membangun masyarakat adil dan sejahtera.

Secara filosofis, penyelenggaraan pendidikan di Indonesia wajib berdasarkan Pancasila dan UUD Tahun 1945 yang syarat dengan nilai-nilai yang luhur. Secara yuridis, penyelenggaraan pendidikan inklusif ditetapkan sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional dimana UU No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas. Serta Nilai-nilai Pancasila wajib menjadi acuan semua lembaga pendidikan pada semua jenjang, jalur, dan jenis pendidikan termasuk dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif yang diatur dalam PP No 70 tahun 2009 serta lima nilai utama Penguatan Pendidikan Karakter (PPK) yang esensinya adalah moralitas universal yang perlu disampaikan secara *link and match* kepada peserta didik. Empat Dimensi Pendidikan Karakter dan Lima Nilai Utama PPK dalam pendidikan nasional tersebut yang merupakan nilai-nilai hidup yang berdasarkan *framework* lima sila Pancasila selaras dengan sistem nilai yang disampaikan Achmad Sanusi (2016) dengan memberi catatan bahwa Nilai Teologis (Ketuhanan) menduduki nilai utama dan pertama diantara Enam Sistem Nilai Kehidupan. Sebab, Nilai Teologis menjadi landasan dan pemandu empat nilai lainnya dalam sistem kehidupan dunia dan akhirat. Integralasi Enam Sistem Nilai Kehidupan Achmad Sanusi ini tampak pada gambar berikut.

Tabel 2.1
Enam Sistem Nilai Kehidupan Achmad Sanusi

No.	Sistem Nilai	Deskripsi
1	Nilai Teologis	Tercermin dalam Ketuhanan Yang Maha Esa, Rukun Iman (6), Rukun Islam (5), ibadah, tauhid, ihsan, istigfar, do'a, ikhlas, tobat, ijtihad, khusyu, istiqamah, dan jihad fi sabilillah.
2	Nilai etis-hukum	Terwujud dalam sikap hormat, rendah hati, setia, dapat dipercaya, jujur, bertanggung jawab, iktikad baik, setia-adil, damai, sabar, memaafkan, menolong, toleransi, dan harmonis.
3	Nilai estetis	Terwujud dalam keadaan bersih, indah, cantik, manis, menarik, serasi, romantik, dan cinta kasih.
4	Nilai logis-rasional	Terwujud dalam logika, tepat, sesuai, jelas, nyata, identitas, proses dan kesimpulan yang cocok.
5	Nilai fisik-fisiologis	Terwujud jelas unsur-unsurnya, fungsinya, ukuran-ukurannya, kekuatannya, perubahannya, lokasinya, asal-usulnya, dan sebab-akibatnya.

6	Nilai teleologik	Terwujud dalam berguna, bermanfaat, sesuai fungsinya, berkembang, disiplin, integratif, produktif, efektif, efisien, akuntabel dan inovatif.
---	------------------	--

Sumber: Sanusi (2016: 93-95)

C. Landasan Teoritis dan Konsep

Landasan teoretis dan konseptual dalam penelitian ini digunakan sebagai dasar analisis terhadap implementasi kerangka McKinsey 7S dalam strategi kepala sekolah untuk peningkatan mutu pendidikan inklusif. Kerangka teori ini disusun untuk memberikan pemahaman yang sistematis mengenai keterkaitan antara kepemimpinan kepala sekolah, manajemen organisasi sekolah, serta sistem pengelolaan pendidikan guna mendukung penyelenggaraan pendidikan inklusif yang bermutu. Secara konseptual, penelitian ini merujuk pada teori pendidikan inklusif yang dikemukakan oleh Smith (1998) dan Ainscow (2006) yang menekankan pentingnya sistem pendidikan yang menghargai keberagaman peserta didik dan memberikan kesempatan belajar yang setara bagi semua individu. Selanjutnya, penelitian ini juga menggunakan perspektif manajemen strategik berbasis *Resource Based View* (RBV) (Barney, 1991) yang menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya organisasi secara efektif, yang dianalisis melalui kerangka McKinsey 7S (1983). Selain itu, kajian ini juga didukung oleh teori kepemimpinan transformasional (1985) yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi perubahan organisasi, serta konsep *Total Quality Management* (TQM) dalam pendidikan yang menekankan perbaikan mutu secara berkelanjutan (Deming, 1982), (Sallis, 2015). Pembahasan selanjutnya akan diuraikan secara lebih rinci mengenai konsep pendidikan inklusif, manajemen strategik, kerangka McKinsey 7S, kepemimpinan kepala sekolah, dan manajemen mutu pendidikan.

1. Pendidikan Inklusif

Pendidikan inklusif merupakan salah satu pendekatan penting dalam sistem pendidikan modern yang menekankan prinsip kesetaraan, keadilan, dan penghargaan terhadap keberagaman peserta didik. Pendekatan ini menegaskan

bahwa setiap anak, termasuk peserta didik berkebutuhan khusus, memiliki hak yang sama untuk memperoleh layanan pendidikan yang bermutu dalam lingkungan sekolah yang ramah dan tidak diskriminatif. Oleh karena itu, penyelenggaraan pendidikan inklusif tidak hanya berkaitan dengan aspek pembelajaran di kelas, tetapi juga menuntut adanya sistem pengelolaan sekolah yang mampu mengakomodasi seluruh kebutuhan belajar yang beragam. Dalam konteks ini, peran kepala sekolah menjadi sangat penting dalam merumuskan strategi serta mengelola berbagai sumber daya organisasi sekolah agar mampu mendukung terciptanya lingkungan pendidikan yang inklusif dan berkualitas bagi seluruh peserta didik.

Kata Inklusif sendiri digunakan sebagai sebuah pendekatan untuk membangun dan mengembangkan sebuah lingkungan yang semakin terbuka, sarat dengan muatan kemanusiaan dan penegakan hak-hak asasi manusia. Terbuka dalam konsep lingkungan inklusi, berarti semua orang yang tinggal, berada dan beraktivitas dalam lingkungan keluarga, sekolah ataupun masyarakat merasa aman dan nyaman mendapatkan hak dan melaksanakan kewajibannya. Pendidikan inklusi adalah Pendidikan yang menghargai perbedaan peserta didik dan memberikan layanan sesuai dengan kebutuhannya. Jadi. Lingkungan inklusi adalah lingkungan sosial masyarakat yang terbuka, ramah, meniadakan hambatan dan menyenangkan karena setiap warga masyarakat tanpa terkecuali saling menghargai dan merangkul setiap perbedaan (Kustawan, 2016).

Dalam Bahasa Inggris kata *inclusion*, diskripsikan sebagai sesuatu yang positif dalam usaha-usaha menyatukan anak-anak yang memiliki hambatan dengan cara-cara yang realistis dan komprehensif dalam kehidupan Pendidikan inklusi yang mengikutsertakan anak-anak berkebutuhan khusus untuk belajar bersama-sama dengan anak-anak yang sebayanya di lingkungan sekolah reguler dan pada akhirnya mengikutsertakan mereka menjadi bagian dari masyarakat tersebut, sehingga tercipta suasana belajar kondusif (mulyono, 2014).

Dalam *Toolkit LIRP* atau Lingkungan Inklusi Ramah Pembelajaran, UNESCO (2025) memberikan batasan yang lebih luas, inklusi berarti

megikutsertakan anak berkelainan seperti anak yang memiliki kesulitan melihat, mendengar, tidak dapat berjalan, lamban dalam belajar, dan sebagainya.

Inklusi dapat pula berarti bahwa tujuan pendidikan bagi siswa yang memiliki hambatan, yaitu tujuan pendidikan bagi siswa yang menyeluruh. Inklusi dapat berarti penerimaan anak-anak yang memiliki hambatan ke dalam kurikulum, lingkungan, interaksi sosial dan konsep diri (visi-misi) sekolah.

Landasan teori pendidikan inklusif ini merujuk pada pemikiran David J. Smith dan Mel Ainscow yang menempatkan pendidikan inklusif sebagai pendekatan sistem pendidikan yang menghargai keberagaman peserta didik dan memberikan kesempatan belajar yang setara bagi semua individu tanpa diskriminasi. Menurut Smith (1998) pendidikan inklusif menempatkan semua peserta didik, termasuk anak berkebutuhan khusus, untuk belajar bersama dalam satu lingkungan sekolah reguler dengan dukungan sistem pembelajaran yang adaptif. Pandangan Smith diperkuat oleh Ainscow (2006) yang menyatakan bahwa pendidikan inklusif merupakan proses berkelanjutan untuk meningkatkan partisipasi seluruh peserta didik dalam kegiatan pembelajaran serta mengurangi berbagai bentuk hambatan dalam pendidikan. Ainscow menekankan bahwa pendidikan inklusif tidak hanya berfokus pada individu peserta didik, tetapi juga pada bagaimana sistem pendidikan mampu beradaptasi dengan keberagaman karakteristik peserta didik melalui perubahan kebijakan, budaya sekolah, dan praktik pembelajaran. Dengan demikian, pemikiran Smith dan Ainscow memberikan landasan teoritik bahwa pendidikan inklusif bukan hanya berkaitan dengan aspek pedagogis, tetapi juga berkaitan dengan sistem pengelolaan organisasi pendidikan.

Menurut J. David Smith, pendidikan inklusif adalah pendekatan pendidikan yang memberikan kesempatan kepada semua peserta didik, termasuk anak berkebutuhan khusus, untuk belajar bersama dengan siswa lain di sekolah reguler dengan dukungan layanan yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Secara lebih rinci, Smith menjelaskan bahwa pendidikan inklusif merupakan sistem pendidikan yang menempatkan anak berkebutuhan khusus dalam lingkungan belajar yang sama dengan anak-anak lainnya, sehingga mereka dapat

berpartisipasi secara penuh dalam kegiatan pembelajaran, sosial, dan kehidupan sekolah tanpa adanya diskriminasi. Salah satu definisi yang sering dikutip dari Smith yakni Pendidikan inklusif adalah sistem layanan pendidikan yang memungkinkan semua anak, termasuk anak dengan kebutuhan khusus, belajar bersama di sekolah umum dengan dukungan dan layanan yang sesuai agar kebutuhan belajar mereka dapat terpenuhi (Smith, 1998).

Smith menegaskan bahwa pendidikan inklusif menempatkan peserta didik dengan berbagai karakteristik dan kebutuhan belajar dalam kelas reguler dengan dukungan layanan yang sesuai agar mereka dapat berpartisipasi secara optimal dalam proses pembelajaran. Melalui pendekatan ini, sekolah tidak hanya berfungsi sebagai tempat transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai ruang sosial yang menghargai keberagaman dan menjamin hak setiap anak untuk memperoleh pendidikan yang setara. Oleh karena itu, implementasi pendidikan inklusif menuntut adanya penyesuaian kurikulum, strategi pembelajaran, serta dukungan profesional dari guru dan tenaga pendamping agar kebutuhan belajar seluruh peserta didik dapat terpenuhi secara efektif.

Smith juga berpendapat bahwa “sekolah inklusif adalah sekolah yang menampung semua murid di kelas yang sama”. Sekolah dapat menyediakan program pendidikan yang layak, menantang, tetapi sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan setiap murid maupun bantuan dan dukungan yang dapat diberikan oleh para guru agar anak-anak berhasil. Lebih dari itu, sekolah yang inklusif juga merupakan tempat setiap anak dapat diterima, menjadi bagian dari kelas tersebut, dan saling membantu dengan guru dan teman sebayanya, maupun anggota masyarakat yang lain agar kebutuhan individualnya terpenuhi (Smith, 2014).

Beberapa gagasan utama yang di tawarkan Smith adalah konsep sekolah untuk semua (school for all). *Pertama*, Smith menekankan bahwa pendidikan inklusif bertujuan menciptakan sekolah yang dapat menerima semua peserta didik tanpa memandang perbedaan kemampuan, kondisi fisik, sosial, maupun latar belakang lainnya. Sekolah harus menjadi tempat yang terbuka dan ramah bagi setiap anak sehingga tidak ada lagi pemisahan antara pendidikan

reguler dan pendidikan khusus. *kedua*, Integrasi peserta didik berkebutuhan khusus dalam kelas reguler. Smith menjelaskan bahwa anak berkebutuhan khusus sebaiknya belajar bersama dengan teman sebayanya di kelas reguler. Hal ini bertujuan untuk memberikan kesempatan yang sama dalam memperoleh pendidikan serta meningkatkan interaksi sosial dan perkembangan emosional peserta didik. *ketiga*, Penyesuaian kurikulum dan strategi pembelajaran. Smith menegaskan bahwa implementasi pendidikan inklusif memerlukan penyesuaian kurikulum, metode pembelajaran, serta sistem penilaian agar sesuai dengan kebutuhan belajar yang beragam. Guru diharapkan menggunakan strategi pembelajaran yang fleksibel dan diferensiatif agar semua siswa dapat mengikuti proses belajar dengan baik. *Keempat*, Dukungan profesional dalam pendidikan inklusif. Smith juga menekankan pentingnya kolaborasi antara guru kelas, guru pendidikan khusus, tenaga pendamping, serta pihak sekolah lainnya untuk memberikan dukungan yang optimal bagi peserta didik berkebutuhan khusus. dan *kelima*, Lingkungan sekolah yang inklusif. Dengan demikian pendidikan inklusif tidak hanya berkaitan dengan pembelajaran di kelas, tetapi juga mencakup budaya sekolah yang menghargai keberagaman, menghormati hak setiap anak, serta menciptakan lingkungan sosial yang mendukung partisipasi semua peserta didik (Smith, 2015).

Sedangkan Pendidikan inklusif menurut Mel Ainscow dipahami sebagai suatu pendekatan pendidikan yang menekankan pada upaya mengakomodasi keberagaman peserta didik dalam sistem pendidikan yang sama. Ainscow menegaskan bahwa pendidikan inklusif bukan sekadar memberikan akses bagi peserta didik berkebutuhan khusus untuk belajar di sekolah reguler, tetapi lebih luas sebagai proses berkelanjutan dalam mengidentifikasi dan mengurangi hambatan belajar serta partisipasi yang dialami oleh semua peserta didik. Dengan demikian, pendidikan inklusif berorientasi pada penciptaan lingkungan belajar yang responsif, adaptif, dan mampu memenuhi kebutuhan belajar setiap individu tanpa diskriminasi.

Lebih lanjut, Ainscow memandang pendidikan inklusif sebagai upaya sistemik yang melibatkan perubahan pada kebijakan, budaya, dan praktik

pendidikan di sekolah. Sekolah dituntut untuk membangun budaya yang menghargai keberagaman, mengembangkan kebijakan yang mendukung kesetaraan, serta menerapkan praktik pembelajaran yang fleksibel dan berpusat pada peserta didik. Dalam perspektif ini, keberhasilan pendidikan inklusif tidak hanya ditentukan oleh keberadaan program khusus, tetapi oleh kemampuan seluruh komunitas sekolah dalam bekerja secara kolaboratif untuk menciptakan sistem pendidikan yang adil, partisipatif, dan berorientasi pada peningkatan mutu bagi semua peserta didik (Ainscow, 2005).

Dalam perspektif Ainscow, kualitas pendidikan inklusif sangat ditentukan oleh kemampuan sekolah dalam membangun sistem reflektif yang berkelanjutan. Sekolah didorong untuk secara aktif menggunakan data, melakukan evaluasi diri, serta mengembangkan praktik kolaboratif antar guru sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu. Ainscow (2005) menegaskan bahwa perubahan menuju sekolah inklusif tidak dapat dicapai melalui pendekatan struktural semata, tetapi memerlukan kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, komitmen kolektif, serta budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Dengan demikian, pendidikan inklusif yang berkualitas tidak hanya diukur dari keberadaan program atau kebijakan formal, tetapi dari sejauh mana sekolah mampu menciptakan lingkungan belajar yang partisipatif, adaptif, dan berkeadilan bagi seluruh peserta didik.

Menurut Mel Ainscow pendidikan inklusif bukan hanya tentang menempatkan siswa berkebutuhan khusus di sekolah reguler, tetapi merupakan proses sistematis untuk meningkatkan partisipasi seluruh peserta didik serta mengurangi berbagai hambatan dalam pembelajaran. Ainscow memandang pendidikan inklusif sebagai upaya untuk merespons keberagaman peserta didik melalui perubahan pada kebijakan sekolah, budaya sekolah, dan praktik pembelajaran. Dalam perspektif ini, sekolah perlu mengidentifikasi hambatan-hambatan yang dapat menghalangi peserta didik dalam belajar, seperti keterbatasan metode pembelajaran, lingkungan sekolah yang kurang mendukung, maupun sikap diskriminatif terhadap perbedaan kemampuan. Oleh karena itu, menurut Ainscow, pendidikan inklusif menuntut adanya transformasi

sistem pendidikan agar lebih fleksibel, kolaboratif, dan responsif terhadap kebutuhan setiap peserta didik sehingga semua anak dapat berpartisipasi secara aktif dalam proses pembelajaran dan kehidupan sekolah.

Ainscow, Booth, dan Dyson (2006) menawarkan suatu pendekatan strategis dalam membangun sekolah inklusif yang menekankan perubahan sistem pendidikan secara menyeluruh, tidak hanya pada praktik pembelajaran di kelas tetapi juga pada kebijakan, budaya, dan struktur organisasi sekolah. dibawah ini kerangka pengembangan sekolah inklusif melalui enam pilar utama, yaitu:

1. Adanya regulasi atau kebijakan yang menjadi dasar dalam mewujudkan sistem pendidikan yang adil dan merata bagi semua peserta didik. Kebijakan ini mencakup aturan, pedoman, dan program sekolah yang menjamin kesetaraan akses pendidikan bagi semua peserta didik tanpa diskriminasi. Dalam hal ini, kepala sekolah memiliki peran strategis dalam merumuskan visi, misi, serta kebijakan sekolah yang mendukung pendidikan inklusif, termasuk dalam penyusunan program kerja sekolah, pengalokasian sumber daya, serta pengembangan kurikulum yang adaptif terhadap kebutuhan peserta didik.
2. Pembangunan budaya sekolah yang menghargai keberagaman serta memandang perbedaan sebagai kekuatan, bukan sebagai hambatan. Budaya sekolah yang menghargai keberagaman akan mendorong terciptanya lingkungan belajar yang aman, ramah, dan saling menghargai. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan berperan dalam menumbuhkan nilai-nilai inklusivitas melalui pembinaan guru, pembentukan iklim sekolah yang positif, serta penguatan sikap saling menghormati antara warga sekolah.
3. Penerapan praktik pembelajaran yang responsif terhadap keragaman siswa, seperti penggunaan pendekatan pembelajaran diferensiasi dan pembelajaran kooperatif. Disini guru dituntut untuk menggunakan strategi pembelajaran yang fleksibel dan adaptif, seperti pembelajaran diferensiasi, pembelajaran kooperatif, serta penggunaan berbagai media pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa. Dalam hal ini, kepala sekolah berperan dalam memberikan dukungan profesional kepada guru melalui pelatihan, supervisi akademik, serta penyediaan fasilitas yang mendukung proses pembelajaran inklusif.
4. Peningkatan partisipasi penuh peserta didik dalam seluruh aspek kehidupan sekolah menjadi tujuan utama pendidikan inklusif. Setiap peserta didik, termasuk mereka yang memiliki kebutuhan khusus, harus memiliki kesempatan yang sama untuk terlibat dalam kegiatan akademik maupun nonakademik di sekolah. Kepala sekolah perlu memastikan bahwa kebijakan dan program sekolah memberikan ruang partisipasi

yang luas bagi seluruh siswa sehingga mereka dapat berkembang secara optimal baik secara akademik maupun sosial.

5. Penguatan kolaborasi dalam komunitas pendidikan, baik antara guru, kepala sekolah, orang tua, maupun masyarakat, guna memastikan terciptanya dukungan yang lebih komprehensif bagi semua siswa. Implementasi pendidikan inklusif tidak dapat dilakukan secara individual oleh guru atau kepala sekolah saja, tetapi membutuhkan kerja sama antara berbagai pihak seperti guru, tenaga pendamping khusus, orang tua, serta masyarakat. Kepala sekolah berperan sebagai koordinator yang membangun jaringan kerja sama dan komunikasi yang efektif untuk menciptakan dukungan yang komprehensif bagi peserta didik, serta
6. Pemanfaatan data dan evaluasi berkelanjutan sebagai dasar dalam melakukan perbaikan dan pengembangan sistem pendidikan. Melalui pendekatan tersebut, Ainscow dan koleganya menegaskan bahwa keberhasilan pendidikan inklusif tidak hanya bergantung pada praktik pedagogis di ruang kelas, tetapi juga memerlukan dukungan kebijakan, budaya sekolah yang inklusif, serta sistem manajemen pendidikan yang terintegrasi dan berkelanjutan. Penggunaan data untuk perbaikan berkelanjutan menjadi bagian penting dalam pengelolaan pendidikan inklusif. Data mengenai perkembangan belajar siswa, kebutuhan khusus peserta didik, serta evaluasi program pendidikan inklusif dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dan perencanaan strategi sekolah. Kepala sekolah perlu memanfaatkan data tersebut untuk melakukan monitoring dan evaluasi program sehingga mutu pendidikan inklusif dapat terus ditingkatkan secara sistematis.

Enam pilar yang dikemukakan oleh Ainscow, Booth, dan Dyson menunjukkan bahwa keberhasilan pendidikan inklusif tidak hanya ditentukan oleh praktik pembelajaran di kelas, tetapi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan strategis kepala sekolah dalam mengelola kebijakan, budaya sekolah, sumber daya manusia, serta sistem evaluasi pendidikan. Oleh karena itu, implementasi strategi kepala sekolah menjadi faktor kunci dalam mewujudkan peningkatan mutu pendidikan inklusif yang berkelanjutan.

Dalam konteks ini, kepala sekolah memegang peran penting sebagai penggerak utama yang memastikan bahwa kebijakan, budaya sekolah, serta praktik pembelajaran berjalan selaras dengan prinsip-prinsip inklusivitas. Implementasi pendidikan inklusif tidak dapat berjalan optimal tanpa adanya perencanaan strategis, pengorganisasian sumber daya, serta evaluasi berkelanjutan yang dilakukan oleh pimpinan sekolah. Oleh karena itu, kepala

sekolah dituntut untuk menerapkan manajemen strategik dalam mengintegrasikan berbagai aspek seperti pengembangan kompetensi guru, penyediaan sarana pendukung, kolaborasi dengan orang tua dan masyarakat, serta pemanfaatan data sekolah sebagai dasar pengambilan keputusan. Melalui kepemimpinan yang strategis dan kolaboratif, sekolah dapat menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih inklusif, adaptif, dan mampu memenuhi kebutuhan belajar seluruh peserta didik secara adil dan berkelanjutan (Bahri, 2022).

Menurut Harfiani (2021) Pendidikan inklusif merupakan suatu pendekatan yang bertujuan mentransformasi sistem pendidikan dengan menghilangkan berbagai hambatan yang dapat menghalangi peserta didik untuk berpartisipasi secara penuh dalam proses pendidikan. Hambatan tersebut dapat berkaitan dengan faktor etnis, gender, status sosial, kemiskinan, maupun kondisi lainnya yang menyebabkan ketidaksetaraan dalam akses dan layanan pendidikan. Salah satu kelompok yang paling rentan mengalami *eksklusi* dalam memperoleh pendidikan adalah peserta didik penyandang disabilitas. Namun demikian, kelompok ini tidak bersifat homogen karena memiliki kebutuhan yang sangat beragam. Oleh sebab itu, sekolah dan layanan pendidikan lainnya dituntut untuk bersikap fleksibel dan akomodatif agar mampu memenuhi keberagaman kebutuhan peserta didik. Selain itu, lembaga pendidikan juga diharapkan proaktif dalam menjangkau anak-anak yang belum memperoleh kesempatan pendidikan secara layak.

Sekolah inklusif selain harus menerima seluruh peserta didik tanpa membedakan kemampuan, kondisi disabilitas, jenis kelamin, latar belakang sosial dan ekonomi, etnis, agama, maupun bahasa. Juga memberikan pendidikan fleksibel serta mampu beradaptasi dengan kebutuhan unik setiap anak, sehingga peserta didik dapat belajar sesuai dengan kecepatan dan karakteristiknya masing-masing untuk mencapai perkembangan akademik, sosial, emosional, dan fisik secara optimal.

Dalam Manajemen Pendidikan Inklusi, pendidikan inklusif adalah sebuah konsep atau pendekatan pendidikan yang berusaha menjangkau semua individu

tanpa kecuali atau dengan kata lain pendidikan inklusif adalah: “Sistem pendidikan yang terbuka bagi semua individu serta mengakomodasi semua kebutuhan sesuai dengan kondisi masing-masing individu” (Kustawan. 2018). Pendidikan inklusif adalah pendidikan yang menghargai perbedaan anak dan memberikan layanan kepada setiap anak sesuai dengan kebutuhannya. Pendidikan inklusif adalah pendidikan yang tidak diskriminatif. Pendidikan yang memberikan layanan terhadap semua anak tanpa memandang kondisi fisik, mental, intelektual, sosial, emosi, ekonomi, jenis kelamin, suku, budaya, tempat tinggal, bahasa dan sebagainya. Semua anak belajar bersama, baik di kelas/sekolah formal maupun nonformal yang berada di tempat tinggalnya yang disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan masing-masing (Hidayat 2003).

Adapaun penyelenggaraan pendidikan inklusif menuntut satuan pendidikan melakukan berbagai penyesuaian, baik pada aspek kurikulum, sarana dan prasarana, maupun sistem pembelajaran agar sesuai dengan kebutuhan individual peserta didik. (PSLB, 2004). Sejalan dengan hal tersebut, Pasal 1 Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2009 tentang Pendidikan Inklusif bagi Peserta Didik yang Memiliki Kelainan dan Memiliki Potensi Kecerdasan dan/atau Bakat Istimewa menegaskan bahwa pendidikan inklusif merupakan sistem penyelenggaraan pendidikan yang memberikan kesempatan kepada seluruh peserta didik dengan kelainan serta peserta didik yang memiliki potensi kecerdasan dan/atau bakat istimewa untuk mengikuti pendidikan dan pembelajaran dalam satu lingkungan pendidikan yang sama bersama peserta didik pada umumnya.

Sedangkan dalam pasal 2 peraturan tersebut dijelaskan bahwa pendidikan inklusif bertujuan: (1) 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; (2) mewujudkan penyelenggaraan pendidikan yang menghargai keanekaragaman, dan tidak diskriminatif bagi semua peserta didik.

a. Sejarah Perkembangan Pendidikan Inklusif

Sejarah perkembangan Pendidikan inklusi di dunia mulanya diprakarsai dan diawali dari negara-negara Scandinavia (Denmark, Norwegia, Swedia). Di Amerika Serikat pada tahun 1960-an Presiden Kennedy mengirim pakar-pakar pendidikan Luar Biasa ke Scandinavia untuk mempelajari *mainstreaming* dan *least restrictive environment*, yang ternyata cocok untuk diterapkan di Amerika Serikat (Smith, 2015).

Di Inggris, konsep pendidikan inklusif mulai diperkenalkan melalui *Education Act* tahun 1991, yang ditandai dengan pergeseran paradigma layanan pendidikan bagi anak berkebutuhan khusus dari model segregatif menuju model integratif. Selanjutnya, tuntutan penyelenggaraan pendidikan inklusif di tingkat global semakin menguat, terutama setelah diselenggarakannya Konvensi Dunia tentang Hak Anak pada tahun 1989 serta Konferensi Dunia tentang Pendidikan di Bangkok pada tahun 1991 yang menghasilkan deklarasi *Education for All*. Pernyataan tersebut menjadi komitmen bersama negara-negara peserta konferensi untuk menjamin bahwa setiap anak tanpa pengecualian, termasuk anak berkebutuhan khusus, memperoleh layanan pendidikan yang layak dan memadai.

Sebagai tindak lanjut dari deklarasi Bangkok, pada tahun 1994 diselenggarakan Konferensi Dunia tentang Pendidikan di Salamanca, Spanyol, yang kemudian melahirkan *Salamanca Statement on Inclusive Education*. Pernyataan ini diperkenalkan secara internasional melalui konferensi UNESCO dan menegaskan komitmen global terhadap pendidikan untuk semua. Dalam deklarasinya, ditegaskan pentingnya penyediaan layanan pendidikan bagi anak-anak, remaja, maupun orang dewasa yang memiliki kebutuhan khusus agar dapat memperoleh pendidikan dalam sistem pendidikan reguler yang inklusif.

Marylin Friend bersama William D. Bursuck mengemukakan bahwa salah satu regulasi pendidikan yang dinilai memiliki cakupan luas dan berpengaruh signifikan adalah *Elementary and Secondary Education Act*

(ESEA) tahun 1965. Regulasi ini kemudian diperkuat melalui pengesahan kembali *No Child Left Behind Act* (NCLB) pada tahun 2002, yang bertujuan untuk menjamin bahwa seluruh peserta didik, termasuk mereka yang berasal dari kelompok miskin dan rentan, memperoleh akses yang setara terhadap pendidikan yang bermutu. Pemberlakuan undang-undang tersebut, yang didukung oleh berbagai ketentuan federal terbaru terkait fleksibilitas persyaratan ESEA (U.S. Department of Education, 2012), menegaskan adanya tuntutan untuk meningkatkan standar akademik serta memperkuat akuntabilitas pendidikan bagi semua peserta didik, termasuk peserta didik penyandang disabilitas. (Marilyn Freind, William D. Bursuck, 2015)

Sejalan dengan kecenderungan tuntutan perkembangan dunia tentang pendidikan inklusif, Indonesia pada tahun 2004 menyelenggarakan konvensi nasional dengan menghasilkan Deklarasi Bandung dengan komitmen Indonesia menuju pendidikan inklusif.

Sebagai upaya memperjuangkan pemenuhan hak-hak anak yang mengalami hambatan belajar, pada tahun 2005 diselenggarakan sebuah simposium internasional di Bukittinggi yang menghasilkan *Rekomendasi Bukittinggi*. Rekomendasi tersebut menegaskan pentingnya pengembangan pendidikan inklusif secara berkelanjutan sebagai salah satu strategi untuk menjamin bahwa seluruh anak memperoleh layanan pendidikan serta pengasuhan yang bermutu, layak, dan berkeadilan.

Sejalan dengan perkembangan pendidikan inklusif di tingkat global, Pemerintah Republik Indonesia sejak awal tahun 2000 mulai mengembangkan program pendidikan inklusif secara lebih sistematis. Program ini merupakan kelanjutan dari program pendidikan terpadu yang pernah diperkenalkan pada era 1980-an, namun sempat mengalami stagnasi. Memasuki tahun 2000, konsep pendidikan inklusif kembali diimplementasikan dengan menyesuaikan kecenderungan dan praktik pendidikan internasional.

Implementasi pendidikan inklusif di Indonesia semakin diperkuat dengan diberlakukannya Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 70

Tahun 2009 tentang Pendidikan Inklusif bagi Peserta Didik yang Memiliki Kelainan dan Memiliki Potensi Kecerdasan dan/atau Bakat Istimewa. Selain itu, Surat Edaran Direktur Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan Nasional Nomor 380/C.C/MN/2003 tanggal 20 Januari 2003 menegaskan kewajiban bagi setiap kabupaten/kota untuk menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan inklusif sekurang-kurangnya pada empat satuan pendidikan yang mencakup jenjang SD, SMP, dan SMA/SMK.

b. Komponen Pendidikan Inklusif

Pendidikan inklusif dipandang sebagai suatu paradigma baru dalam penyelenggaraan pendidikan, sehingga keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh keterpaduan dan keterkaitan antar berbagai komponen yang terlibat di dalamnya. Agar pelaksanaan pendidikan inklusif dapat berjalan secara efektif, setiap komponen perlu diperhitungkan secara cermat dan dikelola secara sinergis sehingga saling mendukung dalam proses implementasi. Selain itu, dukungan dari seluruh pemangku kepentingan, termasuk keselarasan cara pandang terhadap peserta didik berkebutuhan khusus antara pemerintah, pendidik, dan masyarakat, menjadi faktor penentu dalam keberhasilan pendidikan inklusif. Beberapa komponen diatas dimuat dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 70 Tahun 2009 tentang Pedoman Implementasi Pendidikan Inklusif yang menegaskan adanya delapan komponen utama yang perlu mendapat perhatian dari para pemangku kepentingan di sekolah inklusif. Komponen tersebut meliputi: 1) peserta didik, 2) kurikulum, 3) tenaga pendidik, 4) Sarana Prasarana, 5) Evaluasi pembelajaran.

1) Input Peserta Didik

Kemampuan awal dan karakteristik siswa menjadi acuan utama dalam mengembangkan kurikulum dan bahan ajar serta penyelenggaraan proses belajar mengajar di kelas inklusi. Ada tiga hal tentang peserta didik di sekolah inklusi, yaitu pengertian peserta didik

berkelainan dan/atau memiliki potensi kecerdasan dan bakat istimewa, karakteristik/kebutuhan khusus peserta didik, dan tingkat kecerdasan. Peserta didik yang ditemukan di madrasah sasaran terdiri dari peserta didik berkelainan dan berkesulitan belajar dalam kategori sedang.

Selain itu, peserta didik yang memiliki potensi kecerdasan dan bakat istimewa juga memerlukan pendidikan khusus, meliputi 1) peserta didik dengan kecerdasan luar biasa, 2) peserta didik dengan kreativitas luar biasa, 3) peserta didik dengan bakat seni atau olahraga luar biasa, serta 4) gabungan dari dua atau lebih jenis-jenis di atas.

2) Fleksibilitas Kurikulum (Bahan Ajar).

Kurikulum merupakan salah satu komponen pada lembaga pendidikan formal yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan isi pengajaran, mengarahkan proses mekanisme pendidikan, tolak ukur keberhasilan, dan kualitas hasil pendidikan (Nasution, 2010). Dalam setting pendidikan sekolah inklusi, kurikulum yang digunakan harus fleksibel dan memenuhi kebutuhan belajar anak berkebutuhan khusus.

Pengembangan kurikulum inklusi berarti menyusun kurikulum sesuai dengan standar nasional pendidikan yang mengakomodasi kebutuhan, kemampuan, bakat, potensi dan minat peserta didik. Adapun draf pengembangan kurikulum pendidikan inklusif dapat dimulai dari penyusunan Visi, Misi dan Tujuan sekolah atau Madrasah dengan Setting Pendidikan Inklusi

Secara makro Pendidikan nasional bertujuan membentuk organisasi Pendidikan yang bersifat otonom sehingga mampu melakukan inovasi dalam Pendidikan untuk menuju suatu Lembaga yang beretika, selalu menggunakan nalar, berkemampuan komunikasi sosial yang positif dan memiliki sumber daya manusia yang sehat dan Tangguh.

Secara mikro Pendidikan nasional bertujuan membentuk manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, beretika (beradab dan berwawasan budaya bangsa Indonesia), memiliki nalar

(maju, cakap, cerdas, kreatif, inovatif, dan bertanggung jawab), berkemampuan komunikasi sosial (tertib dan sadar hukum, kooperatif dan kompetitif, demokratis) , dan berbadan sehat sehingga menjadi manusia mandiri.

Tercapainya tujuan Pendidikan baik secara makro dan mikro berkaitan erat dengan kesadaran masyarakat atau orang tua untuk menyekolahkan anaknya pada setiap jalur, jenjang, jenis dan satuan pendidikan dan terkait juga dengan rencana strategis dan operasional madrasah dalam mengakomodasi keadaan lingkungan atau masyarakat sekitar lembaga pendidikan. Kesadaran masyarakat dalam bidang pendidikan begitu beragam. Masih ada masyarakat yang belum memiliki kesadaran pentingnya sekolah bagi anaknya antara lain disebabkan oleh faktor ekonomi masyarakat yang berimplikasi pada kesadaran orang tua untuk menyekolahkan anaknya sampai pada jenjang Pendidikan dasar dan menengah. Bagi masyarakat yang taraf ekonominya menengah keatas tidak jadi permasalahan bahkan mereka seoptimal mungkin berupaya untuk mencari sekolah/madrasah sesuai dengan yang diharapkannya. Namun bagi masyarakat atau orang tua yang taraf ekonominya tidak atau kurang mampu hal ini akan menjadi masalah yang krusial. Karena orang tua tidak mempunyai dana atau biaya untuk menyekolahkan anaknya setelah menamatkan pendidikan dari jenjang Pendidikan Dasar. Masih banyak anak yang tidak dapat melanjutkan studinya pada jenjang pendidikan menengah satuan pendidikan SMA/SMK/MA/MAK disamping karena anak yang berasal dari keluarga yang taraf ekonominya tidak/kurang mampu juga karena adanya anak yang memiliki hambatan/gangguan/kelainan fisik, emosional, mental dan sosial.

Dalam rangka perumusan dan implementasi visi Pendidikan nasional yang berupaya mengakses semua warga negara untuk memperoleh Pendidikan yang bermutu dan mempersiapkan individu dan masyarakat sehingga memiliki kemampuan dan motivasi serta

berpartisipasi aktif dalam aktualisasi dan institusional masyarakat madani yang diharapkan. Ke arah pelaksanaan sistem pendidikan nasional yang lebih otonom, adaptif dan fleksibel serta berwawasan global perlu upaya-upaya manajerial dan teknis di tingkat persekolahan yang diawali dengan penyusunan visi, misi dan tujuan sekolah yang dapat mengakses atau mengakomodasi semua anak untuk memperoleh Pendidikan yang bermutu.

Penyelenggara Pendidikan inklusi harus memberikan kesempatan kepada semua peserta didik yang memiliki kelainan dan memiliki potensi kecerdasan dan/atau bakat istimewa untuk mengikuti Pendidikan atau pembelajaran dalam satu lingkungan Pendidikan secara bersama-sama dengan peserta didik pada umumnya.

Pada prinsipnya, kurikulum pendidikan inklusif yang diterapkan di sekolah atau madrasah mengacu pada kurikulum reguler atau kurikulum nasional, yang kemudian dimodifikasi sesuai dengan tahap perkembangan peserta didik berkebutuhan khusus dengan mempertimbangkan karakteristik serta tingkat kemampuan intelektualnya. Bagi peserta didik berkebutuhan khusus dengan kemampuan akademik rata-rata hingga di atas rata-rata, disiapkan kurikulum terpadu yang mengombinasikan kurikulum reguler dengan penyesuaian atau modifikasi tertentu. Sementara itu, bagi peserta didik dengan kemampuan akademik sedang atau di bawah rata-rata, kurikulum yang diterapkan lebih bersifat fungsional atau vokasional. Adapun peserta didik dengan kemampuan akademik sangat rendah, difokuskan pada kurikulum pengembangan keterampilan bina diri. Selain itu, diperlukan pula kurikulum kompensatoris, yaitu kurikulum khusus yang dirancang untuk meminimalkan hambatan belajar yang dialami anak berkebutuhan khusus sebelum memasuki pembelajaran akademik.

3) Tenaga Pendidik (Guru).

Tenaga pendidik yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif hendaknya memiliki kualifikasi yang sesuai, yaitu pengetahuan, keterampilan, serta sikap profesional terkait materi yang diajarkan, sekaligus pemahaman terhadap karakteristik peserta didik. Guru memegang peranan yang sangat penting dalam mengelola seluruh proses pembelajaran, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi untuk menilai keberhasilan peserta didik berkebutuhan khusus dalam mengikuti setiap kegiatan belajar.

Tenaga pendidik dalam pendidikan inklusif merupakan pendidik profesional yang memiliki tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, serta mengevaluasi peserta didik pada satuan pendidikan yang melaksanakan program inklusi. Tenaga pendidik tersebut meliputi guru kelas, guru mata pelajaran seperti Pendidikan Agama serta Pendidikan Jasmani dan Kesehatan, dan Guru Pembimbing Khusus (GPK).

Guru Pembimbing Khusus merupakan pendidik yang berperan mendampingi peserta didik berkebutuhan khusus dalam proses pembelajaran di kelas reguler. GPK umumnya memiliki kualifikasi Pendidikan Luar Biasa (PLB) atau telah memperoleh pelatihan khusus terkait penyelenggaraan pendidikan inklusif. Peran utama GPK adalah menjembatani kesulitan belajar yang dialami peserta didik berkebutuhan khusus dengan strategi pembelajaran guru kelas atau guru mata pelajaran, serta melaksanakan tugas pendampingan khusus yang tidak dapat sepenuhnya dilakukan oleh guru reguler (Subgaya, 2015).

Dengan demikian, mengingat pentingnya peran dan tugas dari Guru Pembimbing Khusus (GPK) dalam penyelenggaraan sekolah inklusi, yang mencakup segala permasalahan Anak Berkebutuhan Khusus di sekolah. Maka antara kewajiban dan hak mereka semestinyalah adanya keseimbangan. Sesuatu yang telah seimbang, alhasilnya akan dipetik sesuai dengan yang diharapkan. Dengan adanya anggaran tersendiri bagi Guru Pembimbing Khusus (GPK) sesuai kapa-

sitasnya sebagai GPK, maka sekolah inklusi yang sebenarnya akan terwujud, bukan sekedar pelabelan dan formalitas semata.

4) Sarana-Prasarana.

Sarana prasarana adalah peralatan yang memiliki kegunaan untuk memudahkan berjalanya proses Pendidikan. Sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan perabot yang langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah. (Bafadol, 2004). Bisa berupa ruangan rombongan belajar (kelas), perpustakaan, dan ruang bimbingan dan konseling (BK), serta ruang multimedia. Selain menggunakan sarana prasarana seperti anak normal lainnya, anak berkebutuhan khusus perlu menggunakan sarana khusus sesuai kebutuhannya.

5) Evaluasi Pembelajaran.

Proses evaluasi digunakan untuk memberikan suatu nilai kepada objek yang dievaluasi sehingga manfaat atau nilai intrinsiknya dapat disampaikan kepada orang lain. Proses evaluasi atau penilaian di sekolah pada umumnya dilakukan dengan ulangan harian, ulangan umum, dan ujian akhir. Evaluasi dilaksanakan serentak untuk semua siswa. Bagi anak berkebutuhan khusus, jenis evaluasi yang diberikan harus sesuai dengan tingkat kemampuan dan kecerdasan mereka dalam menerima materi pelajaran.

Dari komponen-komponen yang dipaparkan diatas penulis akan focus pada implementasi kerangka Mckinsey 7S dalam strategi kepala sekolah untuk peningkatan mutu pendidikan inklusif.

c. Pengembangan Pendidikan Inklusi di Sekolah

Program penyelenggaraan Pendidikan inklusi harus direncanakan dengan jelas. Perencanaannya harus dibuktikan dengan memiliki dokumen tentang gambaran dalam menyelenggarakan Pendidikan inklusif. Dalam perencanaan terdapat pedoman memproses dalam menentukan tindakan masa depan sekolah yang tepat melalui urutan pilihan dengan

mempertimbangkan sumber daya yang tersedia. Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) adalah dokumen tentang gambaran kegiatan sekolah di masa depan untuk mencapai perubahan/tujuan sekolah yang ditetapkan. RPS disusun dengan tujuan untuk menjamin agar perubahan/tujuan sekolah yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan tingkat kepastian yang tinggi dan resiko yang kecil, mendukung koordinasi antar pelaku sekolah, menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan; mengoptimalkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat; dan menjamin tercapainya penggunaan sumber daya secara efektif, berkeadilan dan berkelanjutan.

Perencanaan disusun oleh sekolah bersama komite sekolah, dan *stakeholder* lainnya dalam bentuk Rencana Kerja Sekolah jangka Panjang (RKASJP) 8 tahun, Rencana Kerja Menengah (RKASJP/T), Rencana Kegiatan, dan Anggaran Sekolah (RKAS) dan kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan harus disusun setiap tahun mencakup isi: Visi, Misi, Tujuan Sekolah, Beban Belajar, Struktur dan Muatan Kurikulum, Kalender Pendidikan dengan Pengesahan oleh kepala Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota. Pertanggungjawaban dilakukan oleh kepala sekolah kepada masyarakat melalui komite sekolah. Untuk keperluan pertanggungjawaban di bidang keuangan, komite sekolah dapat menunjuk akuntan public atas beban pembiayaan sekolah. Proram Pendidikan pada layanan Pendidikan inklusi disesuaikan dengan hambatan dan kebutuhan peserta didik. Penyelenggaraan layanan Pendidikan inklusi dapat menerima peserta didik yang memiliki satu atau beberapa jenis kelaianan sesuai dengan kemampuan satuan Pendidikan penyelenggaran Pendidikan inklusi.

Sesuai dengan Permendiknas Nomor 70 Tahun 2009 tentang Pendidikan Inklusif bagi Peserta Didik yang memiliki kelainan dan memiliki potensi kecerdasan dan/atau Bakat Istimewa, sekolah mempunyai tugas dan fungsi sebagai berikut:

- 1) Menerima peserta didik yang memiliki kelainan dan memiliki potensi kecerdasan dan/atau bakat istimewa.

- 2) Mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki sekolah dalam penerimaan peserta didik yang memiliki kelainan dan/atau peserta didik yang memiliki potensi kecerdasan dan/atau peserta didik yang memiliki potensi kecerdasan dan/atau bakat istimewa pada satuan Pendidikan.
- 3) Mengalokasikan kursi peserta didik paling sedikit 1 (satu) peserta didik yang memiliki kelainan dalam 1 (satu) rombongan belajar yang akan diterima.
- 4) Menggunakan kurikulum tingkat satuan Pendidikan yang mengakomodasi kebutuhan dan kemampuan peserta didik sesuai dengan bakat, minat dan potensinya.
- 5) Mempertimbangkan prinsip-prinsip pembelajaran yang disesuaikan dengan karakter belajar peserta didik dalam kegiatan pembelajaran.
- 6) Penilaian hasil belajar peserta bagi peserta didik Pendidikan inklusi mengacu pada kurikulum tingkat satuan Pendidikan yang bersangkutan.
- 7) Peserta didik yang mengikuti pembelajaran berdasarkan kurikulum yang dikembangkan sesuai dengan standar nasional Pendidikan atau diatas nasional Pendidikan wajib mengikuti ujian nasional.
- 8) Peserta didik yang memiliki kelainan dan mengikuti pembelajaran berdasarkan kurikulum yang dikembangkan dibawah standar nasional Pendidikan mengikuti ujian yang diselenggarakan oleh satuan Pendidikan yang bersangkutan.
- 9) Peserta didik yang menyelesaikan Pendidikan dan lulus ujian sesuai dengan standar nasional Pendidikan mendapatkan ijazah yang blankonya dikeluarkan oleh pemerintah.
- 10) Peserta didik yang memiliki kelainan menyelesaikan Pendidikan berdasarkan kurikulum yang dikembangkan oleh satuan Pendidikan di bawah standar nasional Pendidikan mendapat surat tanda tamat belajar (STTB) yang blankonya dikeluarkan oleh satuan Pendidikan yang bersangkutan.

- 11) Peserta didik yang memperoleh surat tanda atamat belajar dapat melanjutkan Pendidikan pada tingkat atau jenjang yang lebih tinggi pada satuan Pendidikan yang menyelenggarakan Pendidikan inklusi atau satuan pendidikan khusus.
- 12) Satuan Pendidikan penyelenggara Pendidikan inklusi yang tidak ditunjuk oleh pemerintah kabupaten/kota wajib menyediakan paling sedikit 1 (satu) orang guru pembimbing khusus.
- 13) Satuan Pendidikan penyelenggara Pendidikan inklusi berhak memperoleh bantuan dan pendampingan professional sesuai dengan kebutuhan dari pemerintah kabupaten/kota.
- 14) Satuan Pendidikan penyelenggara Pendidikan inklusi dapat bekerja sama dan membangun jaringan dengan satuan Pendidikan khusus perguruan tinggi, organisasi profesi, Lembaga sosial, lembaga rehabilitasi, rumah sakit, puskesmas, klinik terapi, dunia usaha, Lembaga swadaya masyarakat (LSM), dan masyarakat.
- 15) Satuan Pendidikan penyelenggara Pendidikan inklusi yang terbukti melanggar ketentuan diberi sanksi sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Tugas pokok dan fungsi kepala sekolah berkenaan dengan penyelenggaraan Pendidikan inklusi harus dibuat programnya secara terintegrasi pada RKS dan RKAS untuk setiap tahunnya. Kepala sekolah terlebih dahulu harus memahami berbagai regulasi berkenaan dengan 8 (delapan) standar nasional Pendidikan. Hal ini penting dikuasai oleh kepala sekolah karena keberhasilan penyelenggara Pendidikan inklusif pada satuan Pendidikan diukur dengan terlaksananya 8 (delapan) standar nasional Pendidikan.

Dengan demikian, kepala sekolah dituntut tidak hanya mampu memahami regulasi secara normatif, tetapi juga mampu menginternalisasikannya ke dalam perencanaan strategis sekolah, sehingga penyelenggaraan pendidikan inklusif dapat berjalan secara sistematis,

terukur, dan berkelanjutan sesuai dengan prinsip mutu pendidikan. Regulasi tersebut dapat dilihat dibawah ini:

Tabel. 2.2
Regulasi Pengelolaan Pendidikan Inklusif

No	Standar	Permendiknas	Permendiknas lainnya berkenaan dengan Pendidikan Khusus
1	Standar Isi	Permendiknas Nomor 22 Tahun 2006 tentang standar Isi Satuan Pendidikan dasar dan Menengah	Sama
2	Standar Proses	Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007 tentang Standar Proses Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah	Permendiknas Nomor 1 Tahun 2008 tentang Standar Proses Pendidikan Khusus Tunanetra, Tunarungu, Tunagrahita, Tunadaksa, dan Tunalaras.
3	Standar Kompetensi Lulusan	Permendiknas Nomor 23 Tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah	Sama
4	Standar Pendidikan	4.1 Permendiknas Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah. 4.2 Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. 4.3 Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi	Sama sama Permendiknas Nomor 32 Tahun 2008 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan

		Akademik dan Kompetensi Guru. 4.4 Permendiknas Nomor 24 Tahun 2008 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Tenaga Administrasi 4.5 Permendiknas Nomor 25 Tahun 2008 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan kompetensi Pustakawan. 4.6 Permendiknas Nomor 26 Tahun 2008 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Laboran. 4.7 Permendiknas Nomor 27 Tahun 2008 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Konselor.	Kompetensi Guru Pendidikan Khusus. Sama Sama Sama
5	Standar Sarana Prasarana	Permendiknas Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah	Permendiknas Nomor 33 Tahun 2008 tentang Standar Sarana dan Prasarana untuk SDLB, SMPLB, dan SMALB.
6	Standar Pengelolaan	Permendiknas Nomor 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah	
7	Standar Biaya	Permendiknas Nomor 69 Tahun 2009 tentang Standar Biaya.	
8	Standar Penilaian Pendidikan	Permendiknas Nomor 20 Tahun 2007 tentang Standar Penilaian pada Satuan	

		Pendidikan Dasar dan Menengah.	
--	--	--------------------------------	--

Sumber: Kemendikbud. 2018

Pada sekolah penyelenggara Pendidikan inklusi maka “ruh” Pendidikan inklusi” harus mulai tersirat dan/atau tersurat pada semua program/kegiatan sekolah. Dalam pelaksanaannya untuk memudahkan kepala sekolah penyelenggara Pendidikan Inklusi, maka bagi sekolah yang telah memiliki pengelola/manager atau tim pengembang pendidikan inklusi tingkat sekolah maka dari RKS/RKAS tersebut dikembangkan secara spesifik hal ini untuk memudahkan dalam penyusunan, pelaksanaan dan pelaporan penyelenggaraan Pendidikan inklusi, diantaranya

1) Penerimaan Peserta Didik Baru Seting Pendidikan Inklusi.

Untuk keperluan pengembangan pengajaran pendidikan inklusi, kebutuhan khusus peserta didik perlu dilakukan *asesment* dan identifikasi keunggulan dan hambatan-hambatannya serta kebutuhan khusus peserta didik.

Penerimaan peserta didik baru (PPDB) bagi anak berkebutuhan khusus (ABK) pada setiap satuan Pendidikan yang menyelenggarakan Pendidikan inklusif perlu mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki sekolah. Sumber daya yang dimiliki sekolah antara lain:

- (a) Sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan.
- (b) Sumber daya sarana dan prasarana, dan sumber daya biaya.

Satuan Pendidikan tersebut harus mengalokasikan kursi peserta didik (quota) paling sedikit 1 (satu) peserta didik memiliki kelainan dalam satu rombongan belajar yang akan diterima. Quota peserta didik yang memiliki kelainan untuk setiap rombongan belajar paling banyak sesuai dengan kekuatan dan daya dukung sekolah.

Dinyatakan Dedy Kustawan dalam Manajemen Pendidikan Inklusi terdapat pertimbangan menentukan jumlah maksimal PDBK pada rombongan belajar satuan Pendidikan khusus yaitu SD/MI dibawah 5

peserta didik yang memiliki kelainan dan untuk SMP/MTs dan SMA/SMK/MA/MAK di bawah 8 peserta didik yang memiliki kelainan. Penentuan quota ini dengan membandingkan jumlah maksimal yang memenuhi standar pada satuan Pendidikan khusus yaitu SDLB maksimal 5 peserta, dan untuk SMPLB dan SMALB 8 peserta didik. Ketentuan ini diatur pada Permendiknas Nomor 01 Tahun 2008 tentang Standar Proses Pendidikan untuk Tunanetra, Tunarungu, Tunagrahita, Tunadaksa dan Tunalaras. Atau ada juga yang menetapkan maksimal 10% dari setiap rombongan belajar sehingga jumlah maksimal di SD/MI ada yang menetapkan 3 peserta didik berkebutuhan khusus dan di SMA/SMK/MA/MAK ada yang menetapkan 5 peserta didik berkebutuhan khusus. Sesuai dengan kekuatannya dengan mempertimbangkan komponen pendukung Pendidikan inklusi, sekolah ada yang menentukan maksimal 2 (dua) orang peserta didik berkebutuhan khusus. Pertimbangan lainnya yaitu agar peserta didik berkebutuhan khusus dan peserta didik pada umumnya dapat terlayani pendidikannya dengan sebaik-baiknya (Kustawan, 2016).

Langkah-langkah dalam melaksanakan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) yang mengakomodasi Peserta Didik Berkebutuhan Khusus adalah:

- (a) Membentuk Panitia Penerimaan Peserta Didik Baru yang dilengkapi dengan pendidik (guru pendidik khusus dan/atau konselor) yang sudah memahami tentang Pendidikan inklusif dan keberagaman karakteristik peserta didik berkebutuhan khusus. Bagi sekolah yang memiliki atau kerjasama dengan psikolog, maka psikolog itu dapat ikut serta dalam kepanitiaan PPDB.
- (b) Menyusun panduan PPDB yang menyertakan atau mengakomodasi peserta didik baru yang memiliki kebutuhan khusus atau yang memiliki kelainan.
- (c) Persyaratan dan mekanisme penerimaan peserta didik berkebutuhan khusus perlu dituangkan/disusun pada “Pedoman Penerimaan Peserta Didik baru” untuk setiap tahun pelajaran.

- (d) Persyaratan PPDB bagi peserta didik berkebutuhan khusus (PDBK) perlu dituangkan pada pedoman PPDB, misalnya setiap calon peserta didik baru Ketika mendaftar harus menyerahkan/melampirkan pemeriksaan dokter umum/dokter spesialis mata untuk calon peserta didik yang mempunyai hambatan/gangguan pendengaran (tunarungu) harus menyerahkan/ melampirkan pemeriksaan dari dokter umum/dokter Telinga Hidung dan Tenggorokan (THT). Untuk anak yang mempunyai hambatan/gangguan kecerdasan (tunagrahita) dan anak yang memiliki potensi kecerdasan dan bakat istimewa harus menyerahkan/melampirkan hasil pemeriksaan Tes IQ dari psikolog.
- (e) Sekolah penyelenggara Pendidikan inklusif menerima peserta didik berkebutuhan khusus dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki sekolah dan mengalokasikan kursi/quota untuk peserta didik berkebutuhan khusus. Jika peserta didik baru yang akan diterima di sebuah sekolah/satuan Pendidikan adalah lima (5) rombongan belajar maka minimal sekolah tersebut harus menerima 5 peserta didik berkebutuhan khusus. Ketika berdasarkan kekuatan sumber daya yang ada dan menjadi sebuah keputusan sekolah bahwa setiap rombongan belajar maksimal akan menerima tiga (3) orang peserta didik berkebutuhan khusus, maka untuk tahun pelajaran tersebut akan menerima 5 rombongan belajar x3 peserta didik berkebutuhan khusus = 15 peserta didik berkebutuhan khusus.
- (f) Dalam PPDB perlu melaksanakan assessment (assessment awal) dalam upaya penjangkaran dan penempatan peserta didik berkebutuhan khusus sehingga sekolah seawai mungkin mengetahui kekuatan, kelemahan, kebutuhan dan baseline (standar awal) peserta didik berkebutuhan khusus tersebut. Bagi sekolah yang memiliki konselor, kegiatan asesmen di seklag difasilitasi oleh “konselor” (guru bimbingan dan konseling). Pengetesan IQ dilaksanakan oleh tenaga kependidikan yang berwenang yaitu “psikolog”, dan pelaksanaan intervensi/terapi sesuai dengan kebutuhan peserta didik berkebutuhan

husus dapat dilaksanakan oleh “guru Pendidikan khusus” dan oleh tenaga kependidikan ‘Terapis’ sesuai dengan kebutuhannya.

2) Keberagaman Karakteristik Peserta Didik berkebutuhan khusus

Dalam penyusunan perencanaan pembelajaran tentunya tidak hanya dilakukan secara langsung tanpa persiapan dan informasi yang jelas tentang kondisi dan kesiapan peserta didik. Dibutuhkan informasi yang lengkap tentang karakteristik peserta didik khususnya peserta didik yang mengalami gangguan fisik, emosional, mental dan sosial melalui hasil asesmen, diharapkan informasi yang didapatkan sebagai dasar memberikan layanan yang berorientasi pada kebutuhan dan keberagaman karakteristik peserta didik. Informasi yang dibutuhkan menyangkut fungsi perilaku peserta didik (fisk, sosial, emosional, kognitif, komunikasi termasuk Bahasa), fungsi akademik, fungsi lingkungan Pendidikan peserta didik (sosial, fisik, dan akademis), keterampilan-keterampilan/batas-batas pengetahuan peserta didik, dan proses serta strategi dalam menyelesaikan persoalan yang dihadapi.

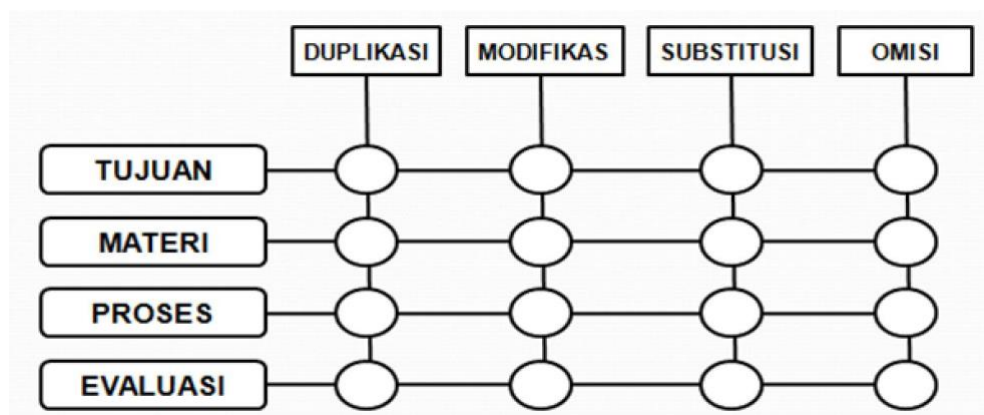
Hendaknya setiap guru mampu mengidentifikasi kondisi semua peserta didik termasuk peserta didik berkebutuhan khusus agar dapat memberikan layanan Pendidikan yang sesuai dengan kebutuhannya. Mencermati lebih jauh tentang latar belakang, potensi, dan kondisi khusus pada peserta didik, sekolah/guru perlu mengadakan asesmen.

Identifikasi merupakan suatu kegiatan atau upaya yang digunakan untuk menemukan peserta didik berkebutuhan khusus sesuai dengan jenis kelainannya dan sesuai dengan hambatan/gangguanya. Tujunnya untuk membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi peserta didik berkebutuhan khusus supaya perkembangan yang dicapai sesuai dengan potensi yang dimilikinya. Cara mengidentifikasi dapat dilakukan oleh guru masing-masing peserta didik bersama dengan guru lainnya. seperti (1)

melalui pengamatan (observasi) (2) wawancara pada peserta didik yang bersangkutan, pendampingnya dan orang tuanya, dan (3) melalui dokumentasi, yaitu dokumen hasil pemeriksaan psikologis (jika ada), surat keterangan dokter, psikister atau ahli lainnya. Alat identifikasinya yaitu lembar cek dan tes achievement baik formal maupun non formal.

3) Merancang Kurikulum Fleksibel

Kurikulum yang digunakan dalam penyelenggaraan program inklusi pada dasarnya adalah menggunakan kurikulum reguler yang berlaku di sekolah umum. Namun demikian karena ragam hambatan yang dialami peserta didik berkebutuhan khusus sangat bervariasi, mulai dari yang sifatnya ringan, sedang sampai yang berat, maka dalam implementasinya di lapangan, kurikulum reguler perlu dilakukan modifikasi sedemikian rupa sehingga sesuai dengan kebutuhan peserta didik. Untuk modifikasi dan pengembangan kurikulum dalam program inklusi harus mengacu kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku, yakni Undang-Undang Nomor. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Peraturan Pemerintah No. 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Peraturan Mendiknas No. 22/2006, Standar Isi untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, serta Peraturan Mendiknas No. 23/2006 tentang SKL untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah. Adapun model kurikulum seperti pada gambar di bawah ini:



Sumber: Kemendikbud 2017

Gambar 2.1

Desain Model Kurikulum Pendidikan Inklusif

Pendidikan Inklusif pada dasarnya menggunakan kurikulum yang berlaku, namun perlu dimodifikasi menjadi fleksibel disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik, karena hambatan kemampuan yang dimiliki bervariasi. Secara umum terdapat empat komponen utama yang harus ada di dalam kurikulum yaitu tujuan, isi/materi, proses dan evaluasi. Dan dibawah ini terdapat visualisasi pengelolaan pembelajaran kelas inklusif.

Gambar diatas dapat dijelaskan bahwa desain kurikulum berbasis Inklusi sangat memperhatikan beberapa hal yaitu: *Pertama*: usaha *restrukturisasi* yaitu proses pelebagaan keyakinan, nilai dan norma baru tentang fungsi dasar, proses dan struktur suatu lembaga untuk menjamin kepastian, keadilan, dan pemanfaatan usaha pendidikan itu sendiri. *Kedua*: *rekulturisasi* yaitu proses pembudayaan perilaku seseorang atau kelompok atas keyakinan, nilai dan norma baru yang diharapkan. Pembudayaan nilai kreativitas, otonomi/kemandirian, dan relevansi pendidikan merupakan kunci *rekulturasi*. *Ketiga*: refigurasi yaitu proses perekayasaan figur atau tokoh sebagai model atau teladan (kepala sekolah, guru, pamong, orang tua) agar yang bersangkutan memiliki kemampuan dan kesanggupan melembagakan dan membudayakan keyakinan, nilai dan norma baru pendidikan yang diharapkan.

Pengembangan desain pengembangan kurikulum Pendidikan inklusi yang bersifat fleksibel, dikembangkan menjadi 4 model yaitu, duplikat, modifikasi, substitusi, dan omisi. Pengembangan model tersebut disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik, khususnya untuk peserta didik yang berkebutuhan khusus.

Model duplikasi dikembangkan dan diberlakukan untuk siswa berkebutuhan khusus secara sama atau serupa dengan kurikulum yang digunakan untuk siswa pada umumnya (regular). Dengan model kurikulum duplikasi ini, peserta didik yang berkebutuhan khusus menggunakan kurikulum yang sama seperti seperti yang dipakai oleh

anak-anak pada umumnya di sekolah reguler. Adapun model duplikasi ini diterapkan pada empat komponen, yaitu tujuan, isi, proses dan evaluasi.

Model modifikasi merupakan pengembangan kurikulum 2013 yang diberlakukan untuk peserta didik reguler atau normal dilakukan penyesuaian dengan kemampuan peserta didik yang berkebutuhan khusus. Modifikasi kurikulum dapat diberlakukan pada empat komponen sebagaimana duplikasi, yaitu: modifikasi tujuan, modifikasi isi atau materi, modifikasi proses dan modifikasi evaluasi. Modifikasi dapat dilakukan pada semua komponen atau salah satunya, menyesuaikan kebutuhan belajar siswa. Misalnya modifikasi hanya dilakukan pada proses pembelajaran saja, sementara komponen tujuan, materi dan evaluasi tidak.

Model substitusi adalah mengembangkan kurikulum dengan mengganti sesuatu yang ada dalam kurikulum umum dengan sesuatu yang lain. Penggantian dilakukan karena kurikulum tersebut tidak mungkin diberlakukan pada anak berkebutuhan khusus, tetapi diganti dengan kurikulum lainnya yang kurang sepadan dengan kurikulum umumnya. Model ini dapat diberlakukan juga pada empat komponen yaitu tujuan pembelajaran, materi dan proses serta evaluasi.

Model omisi dilakukan dengan cara menghilangkan suatu bagian atau keseluruhan kurikulum umum yang berlaku. Hal ini dilakukan karena kurikulum umum tidak mungkin diterapkan pada siswa yang berkebutuhan khusus. Jadi, apa yang ada pada kurikulum umum tidak diberikan kepada anak yang berkebutuhan khusus, karena terlalu sulit atau tidak sesuai dengan kondisi siswa. Perbedaan kurikulum ini dengan substitusi adalah jika dalam model substitusi ada materi pengganti yang sepadan, sedangkan dalam model omisi tidak ada materi pengganti.

Dedy Kustawan dalam manajemen Pendidikan inklusi menjelaskan pula bahwa prinsip pengembangan kurikulum fleksibel seting Pendidikan inklusif yang harus dijadikan acuan oleh para guru untuk peserta didik berkebutuhan khusus (PDBK) adalah (1) kurikulum umum yang

diberlakukan untuk peserta didik pada umumnya perlu diubah atau dimodifikasi untuk disesuaikan dengan kondisi PDBK, (2) penyesuaian kurikulum dengan kemampuan PDBK terjadi pada kompone tujuan, materi, proses dan/atau penilaian, (3) penyusunan kurikulum tidak harus sama masing-masing komponen, (4) proses penyesuaian juga tidak harus sama untuk semua materi, (5) proses modifikasi juga tidak sama untuk semua mata pelajaran, dan (6) proses modifikasi juga tidak sama pada masing-masing jenis kelainan PDBK .

Modifikasi tujuan disesuaikan dengan beberapa prinsip sekaligus cara yang harus diperhatikan oleh pendidik dalam melakukan memodifikasi tujuan sebagai berikut: (1) modifikasi tujuan pembelajaran terutama bagi PDBK yang mengalami hambatan kecerdasan, (2) semakin umum atau semakin luas suatu tujuan maka akan semakin kecil tuntutan untuk dilakukan modifikasi, (3) semakin spesifik dan operasional suatu rumusan tujuan maka semakin perlu untuk dilakukan modifikasi. (4) semakin erat tingkat hambatan intelektual PDBK semakin ekstrim sifat modifikasi yang dilakukan, dan semakin ringan tingkat hambatannya maka semakin ringan pula kadar modifikasinya, dan (5) memodifikasi tujuan pembelajaran harus didasarkan kemampuan PDBK yang diperoleh dari hasil assesmen.

Modifikasi isi/materi contohnya sebagai berikut: (1) Ketika pendidik memodifikasi tujuan maka otomatis materi pembelajaran harus dimodifikasi, (2) tidak semua materi harus dimodifikasi, (3) PDBK yang mengalami hambatan kecerdasan paling banyak membutuhkan modifikasi materi pelajaran, (4) semakin bersifat akademik dan abstrak suatu materi pelajaran semakin perlu materi tersebut dimodifikasi, (5) semakin berat hambatan kecerdasan yang dialami PDBK semakin ekstrim proses modifikasi materi dan sebaliknya, (6) harus didasarkan pada kondisi atau tingkatan kemampuan peserta didik berkebutuhan khusus yang didasarkan pada hasil assesmen.

Modifikasi proses bagi peserta didik yang memiliki hambatan pendengaran contohnya sebagai berikut: (1) penyajian materi lebih menekankan pada visual. Pendidik berupaya selalu tatap muka dengan peserta didik berkebutuhan khusus Ketika berbicara, (2) penggunaan Bahasa isyarat dalam komunikasi, (3) penempatan peserta didik yang memiliki hambatan pendengaran pada tempat duduk di depan supaya mudah bertatap muka dengan pendidik, dan (4) penggunaan alat bantu visual.

Modifikasi penilaian bagi peserta didik yang memiliki hambatan pendengaran contohnya: (1) menghilangkan bentuk tes mendengar atau tes lisan, (2) menggunakan Bahasa isyarat dalam tes, (3) pengguna porsi lebih banyak dalam tes tertulis dan tes kinerja.

Fleksibilitas ini bagi peserta didik berkebutuhan khusus tertentu misalnya bagi peserta didik tuna grahita perlu diimplementasikan dalam bentuk program pembelajaran individual (PPI). PPI merupakan program pembelajaran yang disusun sesuai kebutuhan individu dengan bobot materi berbeda dari kelompok dalam kelas dan dilaksanakan dalam seting klasikal. Penyesuaian kurikulum dilakukan oleh Tim pengembang terdiri dari Kepala sekolah, Guru kelas dan Guru mata pelajaran, guru bimbingan dan konseling (konselor) Guru Pembimbing khusus, orang tua dan Ahli (professional) lainnya sesuai kebutuhan misalnya psikolog dan trapis.

a) Merancang Materi Pembelajaran (Bahan Ajar) yang Fleksibel

Bahan ajar memiliki posisi amat penting dalam pembelajaran. Posisinya adalah sebagai *representasi* (wakil) dari penjelasan Pendidikan di depan kelas atau diluar kelas. Keterangan-keterangan pendidik, uraian-uraian yang harus disampaikan pendidik, dan informasi yang harus disajikan pendidik dihimpun di dalam bahan ajar. Dengan demikian, pendidik akan dapat mengurangi kegiatannya menjelaskan pelajaran. Di kelas pendidik akan memiliki banyak waktu untuk membimbing peserta didik dalam belajar atau membelajarkan peserta didik. Pada sisi lain, bahan ajar berkedudukan sebagai alat atau

sarana untuk mencapai standar kompetensi dan kompetensi dasar. Oleh karena itu, penyusunan bahan ajar hendaklah berpedoman kepada standar kompetensi (SK), kompetensi dasar (KD), dan standar kompetensi lulusan (SKL). Bahan ajar yang disusun bukan mendominasi SK, KD, dan SKL tentulah tidak akan memberikan manfaat kepada peserta didik.

Bahan ajar merupakan wujud pelayanan satuan Pendidikan terhadap peserta didik. Pelayanan individual dapat terjadi dengan bahan ajar. Peserta didik berhadapan dengan bahan yang terdokumentasi. Ia berurusan dengan informasi yang konsisten (taat asas). Peserta yang cepat belajar, akan dapat mengoptimalkan kemampuannya dengan mempelajari bahan ajar. Peserta didik yang lamban belajar, akan dapat mempelajari bahan ajarnya berulang-ulang. Dengan demikian, optimalisasi pelayanan belajar terhadap peserta didik dapat terjadi dengan bahan ajar. Maka semestinya bahan ajar yang disusun di sekolah penyelenggara khususnya, jadi keberadaan bahan ajar sekurang-kurangnya menempati tiga posisi penting. Ketiga posisi itu adalah sebagai representasi sajian pendidik, sebagai sarana pencapaian standar kompetensi, kompetensi dasar, standar kompetensi lulusan, dan sebagai pengoptimalan pelayanan terhadap peserta didik termasuk peserta didik berkebutuhan khusus (PDBK).

b) Persiapan Sumber Daya

Semua pihak di sekolah mengenal dan memahami serta dapat mengimplementasikan pendidikan inklusif maka kepala sekolah dibantu oleh manager pendidikan inklusif perlu menyelenggarakan sosialisasi pendidikan inklusif. Selanjutnya melaksanakan rapat kerja, rapat koordinasi, seminar dan workshop tentang pendidikan inklusif. Dalam kegiatan tersebut bisa dirancang untuk menyiapkan sumber daya (*resources*) dan upaya-upaya untuk meningkatkan kompetensi pendidikan dan tenaga kependidikan.

Pemerintah kabupaten/kota dan yayasan penyelenggara wajib meningkatkan kompetensi di bidang pendidikan khusus bagi pendidik dan tenaga kependidikan pada satuan pendidikan penyelenggara pendidikan inklusif dan pemerintah pusat serta pemerintah provinsi membantu meningkatkan kompetensi di bidang pendidikan khusus bagi pendidik dan tenaga kependidikan pada satuan pendidikan penyelenggara pendidikan inklusif. Hal ini penting bagi para pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah penyelenggara pendidikan inklusif agar pendidik dan tenaga kependidikan dapat memahami konsep dan regulasi Pendidikan inklusif, memahami keragaman karakteristik peserta didik, menyusun rencana pembelajaran, melaksanakan pembelajaran dan menilai hasil belajar yang disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik berkebutuhan khusus.

Dalam PP No 19 tahun 2017 tentang peningkatan kompetensi, guru diarahkan untuk mengembangkan kompetensinya dengan memiliki 4 kompetensi: pedagogik, keprbadian, sosial dan professional sesuai pada pasal 10 ayat 1 Undang-undang Nomor 14 tahun 2005. Keempat kompetensi bersifat holistik dan merupakan suatu kesatuan yang menjadi ciri guru Profesional. Untuk menjamin pelayanan Pendidikan yang bermutu sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman maka peningkatan kompetensi ini merupakan suatu proses yang berkelanjutan. Pembinaan guru dan tenaga kependidikan, dengan cara: meningkatkan kualifikasi guru dan tenaga kependidikan; memperkuat sistem uji kompetensi guru, dan mengintegrasikan dengan sistem sertifikasi; menerapkan sistem.

2. Manajemen Strategik

Dalam konteks pengelolaan lembaga pendidikan, pendekatan manajemen strategik menjadi penting untuk memastikan bahwa organisasi sekolah mampu merumuskan arah kebijakan serta mengelola sumber daya secara efektif dalam mencapai tujuan pendidikan. Manajemen strategik tidak

hanya berkaitan dengan perencanaan jangka panjang organisasi, tetapi juga mencakup proses pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya, serta pengembangan sistem organisasi yang mendukung tercapainya tujuan lembaga secara berkelanjutan. Manajemen strategik difokuskan pada bagaimana strategi kepala sekolah dalam mengelola organisasi sekolah untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan inklusif yang berkualitas.

Manajemen strategi merupakan rangkaian dua perkataan terdiri dari kata “manajemen, strategik” yang masing-masing memiliki pengertian tersendiri, yang setelah dirangkai menjadi satu *terminology* berubah dengan memiliki pengertian tersendiri pula.

Secara umum, manajemen dipahami sebagai proses yang melibatkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. bahwa manajemen merupakan proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*) yang melibatkan berbagai sumber daya organisasi, baik sumber daya manusia, material, keuangan, maupun informasi dalam suatu lingkungan organisasi (Winardi, 2015). Sementara itu, strategi pada awalnya banyak digunakan dalam dunia militer yang berkaitan dengan cara atau taktik untuk memenangkan peperangan. Dalam perkembangan selanjutnya, konsep strategi diadopsi dalam dunia organisasi dan manajemen untuk menggambarkan cara organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Drucker (dalam Barlian) menyatakan bahwa strategi berkaitan dengan upaya melakukan hal yang benar (*doing the right things*) dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa strategi berhubungan dengan penentuan arah dan keputusan penting yang menentukan keberhasilan organisasi.

Beberapa ahli juga memberikan penjelasan bahwa “strategik merupakan filosofis yang berkaitan dengan alat untuk mencapai tujuan.” Menurut Hayes dan Weel Wright “strategik mengandung arti semua kegiatan yang ada dalam lingkup perusahaan termasuk di dalamnya pengalokasian

semua sumber daya yang memiliki perusahaan” (Peter & Olson, 2010). Pandapat lain dari Hill (dalam Rangkuti) “strategik merupakan suatu cara yang menekankan hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan manufaktur dan pemasaran.” (Rangkuti, 1998). Semuanya bertujuan untuk mengembangkan produktivitas perusahaan

Sejalan dengan pengertian diatas, dari sudut etimologis (asal kata), berarti penggunaan kata “strategik” dalam manajemen sebuah organisasi, dapat diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan strategik organisasi. rancangan yang bersifat sistematik itu, dilingkungan sebuah organisasi disebut “perencanaan strategik”. Dalam perjalanan sejarahnya dilingkungan organisasi profit dan non profit pengertian manajemen strategik ternyata semakin berkembang. Wahyudi (2025) menyampaikan bahwa “manajemen strategik adalah seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang”. Maka dapat ditarik sebuah pemahaman bahwa manajemen strategik adalah proses yang berkesinambungan dimulai dari perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan kemudian bergerak ke arah suatu peninjauan kembali dan penyempurnaan strategik tersebut, karena keadaan di dalam dan diluar perusahaan/organisasi yang selalu berubah.

Gluek dan Jauch dalam (Akdon, 2007) mengemukakan bahwa “*strategic management is a stream of the decisions and actions which leads to the development of an effectivies*”. *The strategy management process is the way in which strategic determined objectives and make strategic decisions*”. Manajemen strategik merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategi ialah suatu cara dengan jalan bagaimana para perencana strategi menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategi.

Pendapat lain dari Hunger & Wheelen (Hunger & Wheelen, 1996) *“strategic management is that set of managerial and actions that determine the long term performance of corporation. It includes strategy formulation, strategy implementation and evaluation”*. Manajemen strategik adalah serangkaian daripada keputusan menajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang.” Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau perencanaan strategik, pelaksanaan atau implementasi, dan evaluasi.

Miller dalam (Nuryana, 2023) *“strategic management is a process that combines three major interrelated activities: strategic analysis, strategic formulation, and strategic implementations*. Strategik manajemen adalah suatu proses kombinasi antara tiga aktivitas, yaitu analisis strategi, perumusan strategi dan implementasi strategik. Memastikan bahwa proses manajemen strategik dilakukan oleh individu-individu yang bertanggung jawab secara keseluruhan daripada organisasi atau bertanggung jawab merumuskan suatu tugas utama dari divisi-divisi.

Jauch (Feriandy, 2025) terjemaham Murrad, manajemen strategik adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategi adalah cara dengan jalan mana para perencana strategi menentukan sasaran dalam mengambil keputusan.

Wahyudi (2025) *“manajemen strategik adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang menuju kepada penciptaan sebuah atau beberapa strategik efektif untuk mencapai tujuan perusahaan*. Manajemen strategik pada intinya adalah memilih alternatif strategi yang terbaik bagi organisasi/perusahaan dalam segala hal untuk mendukung gerak usaha perusahaan. Perusahaan harus melakukan manajemen strategik secara terus menerus dan harus fleksibel sesuai dengan tuntutan kondisi di lapangan (Magretta, 2012), (Akdon, 2007), (S. Sagala, 2006).

David (2011), menjelaskan bahwa manajemen strategik mencakup formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi yang berorientasi pada pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. seperti dalam sekolah inklusif, posisi kepala sekolah tidak hanya merumuskan kebijakan di atas kertas, tetapi juga memastikan strategi inklusif diimplementasikan (misalnya pelatihan guru, penyediaan fasilitas ramah difabel) dan dievaluasi secara berkelanjutan. Strategi dan manajemen strategik saling melengkapi. Strategi kepala sekolah memberikan arah menuju mutu pendidikan inklusif, sementara manajemen strategik menyediakan kerangka untuk merumuskan, menjalankan, dan menilai strategi tersebut (Mulyasa, 2012).

Dengan demikian, manajemen strategik dapat dipahami sebagai suatu proses yang sistematis dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi strategi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan berkelanjutan.

Dalam penelitian ini landasan teori yang digunakan sebagai sebuah pendekatan memahami bagaimana organisasi mencapai keunggulan adalah *Resource Based View* (RBV) yang dikembangkan oleh Barney (Barney, 1991). Pendekatan ini menekankan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kondisi eksternal, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya internal yang dimilikinya secara optimal.

Teori *Resource Based View* menjelaskan bahwa sumber daya internal organisasi dapat menjadi keunggulan strategis apabila memiliki karakteristik bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak mudah tergantikan (*non-substitutable*). Sumber daya tersebut tidak hanya berupa aset fisik, tetapi juga mencakup sumber daya manusia, kompetensi organisasi, kepemimpinan, sistem kerja, serta budaya organisasi yang berkembang dalam lingkungan organisasi. Oleh karena itu, organisasi yang mampu mengelola dan mengintegrasikan berbagai sumber daya tersebut secara efektif akan memiliki kemampuan yang lebih besar dalam mencapai tujuan strategisnya.

Dalam konteks lembaga pendidikan, pendekatan RBV menunjukkan bahwa keberhasilan sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi sekolah dalam mengelola berbagai sumber daya internal yang dimiliki. Sumber daya tersebut antara lain kompetensi guru, kepemimpinan kepala sekolah, sistem pembelajaran, budaya sekolah, serta dukungan organisasi dalam mengembangkan praktik pendidikan yang responsif terhadap kebutuhan peserta didik.

Dalam konteks implementasi strategi kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan inklusif, teori RBV dapat membantu menjelaskan terkait keberhasilan sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola berbagai sumber daya internal sekolah, seperti

- a. kompetensi guru
- b. guru pendamping khusus
- c. budaya sekolah yang inklusif
- d. kepemimpinan kepala sekolah
- e. sarana prasarana pendidikan
- f. sistem kolaborasi dengan orang tua dan masyarakat

Apabila sumber daya tersebut dikelola secara strategis, maka sekolah dapat menciptakan keunggulan dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif serta meningkatkan mutu layanan pendidikan bagi seluruh peserta didik. Dengan demikian, strategi kepala sekolah menjadi faktor penting dalam mengoptimalkan berbagai sumber daya internal tersebut agar dapat mendukung penyelenggaraan pendidikan inklusif yang berkualitas. Kepala sekolah dapat memilih suatu cara yang terbaik untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien sehingga sasarannya bisa tercapai. Dengan demikian maka konsep strategi dalam pendidikan khususnya pendidikan inklusif agar lebih mengefektifkan pengalokasian sumber daya yang ada dalam pencapaian tujuan pendidikan, agar bisa menghasilkan lulusan yang siap di masyarakat sesuai dengan keinginan masyarakat. Pada intinya strategi dalam pendidikan merupakan suatu proses yang membantu

organisasi untuk mengidentifikasi apa yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Maka dalam penelitian ini akan dipaparkan bagaimana kepala sekolah sebagai pimpinan pada sekolah penyelenggara pendidikan inklusif mampu menerapkan manajemen yang efektif agar dapat meningkatkan mutu pendidikan inklusif.

3. Strategi McKinsey

Setelah memahami konsep manajemen strategik dan pentingnya pengelolaan sumber daya internal organisasi, maka diperlukan suatu kerangka analisis yang mampu menjelaskan bagaimana berbagai elemen organisasi dapat dikelola secara terpadu untuk mencapai tujuan strategis. Salah satu model yang akan digunakan untuk menganalisis keterpaduan unsur-unsur internal organisasi adalah kerangka McKinsey 7S yang dikembangkan oleh Peters dan Waterman dari konsultan manajemen McKinsey & Company (McDonald, 2014). Kerangka ini dirancang untuk membantu organisasi dalam mengelola perubahan dan memastikan bahwa elemen-elemen internal organisasi saling mendukung satu sama lain untuk mencapai tujuan strategis.

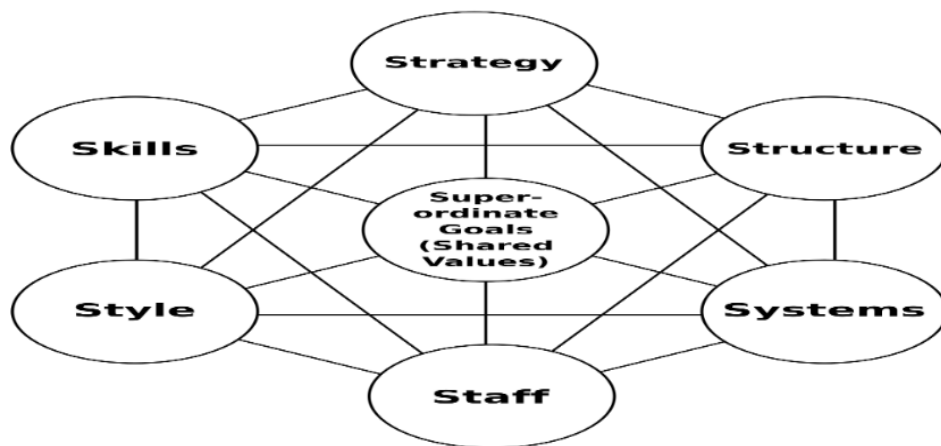
McKinsey & Company didirikan oleh seorang profesor akuntan dari *Universitas of Chicago* Amerika Serikat pada tahun 1926. McKinsey dikenal sebagai pelopor dalam dunia konsultasi manajemen profesional (Ma'ruf, 2022). James O. McKinsey melihat bahwa banyak perusahaan pada saat itu tidak memiliki kerangka kerja strategik yang profesional dan sistematis. Maka ia menciptakan pendekatan yang memadukan analisis keuangan, struktur organisasi, dan sistem kerja untuk membantu perusahaan mencapai efisiensi dan pertumbuhan. Konsep ini berkembang menjadi layanan konsultasi manajemen modern.

Kontribusi McKinsey dalam dunia akademik dan profesional sebagai rujukan utama dalam menentukan strategi, transformasi organisasi, reformasi kebijakan publik, hingga pengembangan pendidikan. McKinsey bukan hanya nama orang, tetapi juga telah menjadi simbol dan standar dalam praktik

manajemen strategi global. Model McKinsey yang terkenal dikembangkan oleh dua konsultan dari perusahaan ini, yakni Tom Peters dan Robert Waterman, pada awal 1980 an.

Strategi yang dikembangkan Mc Kinsey & Company sebagai kebutuhan untuk memahami dan menjelaskan faktor-faktor utama yang mempengaruhi efektivitas organisasi, terutama pada saat perusahaan menghadapi perubahan strategi yang signifikan. Model ini menjadi terobosan karena menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi strategi tidak hanya tergantung pada perencanaan strategis, tetapi juga pada faktor-faktor “lunak” seperti nilai-nilai, gaya kepemimpinan, dan budaya kerja. Model ini kemudian diadopsi oleh berbagai organisasi termasuk pendidikan.

Manajemen tradisional Mckinsey lebih berfokus pada struktur organisasi dan strategi, model McKinsey dengan 7S mengajukan bahwa perubahan dalam satu unsur akan berdampak langsung pada unsur lainnya. Oleh karena itu, setiap upaya transformasi organisasi harus mempertimbangkan perubahan secara menyeluruh, bukan parsial (Nuryana, 2023).



Sumber: Framework Mckinsey (1982)

Gambar 2.2
Model Strategi McKinsey (*Framework 7s* McKinsey)

McKinsey menawarkan *7s framework*, yang menekankan pentingnya keselarasan antara tujuh elemen utama organisasi, yakni *Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Skills, Style, dan Staff*. Model ini menyatakan bahwa untuk mengimplementasikan strategi secara efektif, semua komponen tersebut harus saling mendukung dan harmonis.

Konsep manajemen strategik McKinsey terdiri dari dua kategori, yakni *hard elemen (strategy, structure, systems)*, dan *soft elements (shared values, style, staff, dan skill)*. Kategori *hard elements* bersifat lebih konkret, mudah diidentifikasi, dan relatif mudah diatur oleh manajemen. Ketiga komponen tersebut adalah: *Strategy*, yaitu rencana dan arah tindakan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang, *Structure*, yaitu susunan organisasi yang mencakup hirarki, pelaporan, dan pembagian tanggung jawab, serta *Systems*, yaitu prosedur dan proses yang digunakan dalam kegiatan operasional harian seperti sistem evaluasi, manajemen informasi, dan penggajian.

Sebaliknya, kategori *soft elements* mencakup komponen yang lebih abstrak, sulit diukur, namun sangat berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi strategi. *Soft elements* terdiri dari *Shared Values*, yakni nilai-nilai inti yang menjadi budaya dan dasar dari seluruh keputusan organisasi. *Style*, yaitu gaya kepemimpinan dan perilaku manajerial yang mendominasi dalam organisasi. *Staff*, yakni sumber daya manusia dalam organisasi termasuk jumlah, latar belakang, dan potensi mereka, serta *Skills*, yaitu kemampuan dan kompetensi unik yang dimiliki organisasi atau individu di dalamnya. Meskipun sulit dikuantifikasi, *soft elements* memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan organisasi yang sehat dan produktif.

Keseimbangan antara *hard* dan *soft elements* sangat penting untuk memastikan keberhasilan strategi organisasi. Perubahan dalam satu elemen, baik itu strategi maupun sistem, harus diikuti dengan penyesuaian dalam elemen lainnya, termasuk gaya kepemimpinan atau nilai bersama. Ketidaksesuaian antara elemen-elemen ini dapat menghambat implementasi strategi dan menimbulkan konflik internal. Oleh karena itu, pendekatan McKinsey 7S menekankan pentingnya keselarasan (*alignment*) antara seluruh

komponen dalam kedua kategori tersebut agar organisasi dapat berjalan secara efektif dan adaptif terhadap perubahan (*In Search of Excellence*, n.d.).

Ketujuh elemen tersebut akan dijelaskan secara lebih rinci di setiap elemen dalam kerangka McKinsey 7S beserta perannya dalam mendukung keberhasilan organisasi. Berikut uraian masing-masing elemen dalam kerangka McKinsey 7S:

a. Strategi

Strategi adalah elemen pertama dalam 7S McKinsey dan berfungsi sebagai landasan utama bagi organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Dalam perspektif McKinsey ciri-ciri strategi yang baik adalah:

- 1) Strategi sebagai keputusan jangka panjang harus dirumuskan secara jelas dengan menunjukkan pola kerja sama antar komponen organisasi, termasuk ruang lingkup pemanfaatan sumber daya untuk menciptakan keunggulan.
- 2) Strategi bersifat mendasar dan berorientasi jangka panjang, harus mampu menggambarkan upaya pencapaian tujuan organisasi secara efisien juga efektif.
- 3) Strategi perlu dinyatakan secara fungsional dengan batasan kinerja dan pembagian tanggung jawab yang tegas antar divisi maupun komponen organisasi, sehingga dapat mencegah terjadinya pemborosan serta menghindari tumpang tindih lempar tanggung jawab dalam pelaksanaannya.

Pernyataan strategi harus spesifik sehingga tidak terdapat interpretasi yang berbeda. Diantara level bawahan sampai atasannya, dari staff sampai pimpinan. Menurut Muhammad Fathi (2020) menjelaskan pula bahwa ciri-ciri strategi yang efektif antara lain;

- 1) Strategi harus memberikan arah yang jelas dan berkontribusi langsung dalam merealisasikan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

- 2) Strategi perlu dirumuskan secara tertulis, karena strategi yang hanya disampaikan secara lisan berpotensi menimbulkan perbedaan pemahaman dan interpretasi di antara pelaksana.
- 3) Strategi, harus memiliki tingkat fleksibel yang tinggi, sehingga dapat disesuaikan dengan berbagai perubahan yang terjadi dalam lingkungan organisasi tanpa kehilangan arah utama.
- 4) Strategi yang baik adalah yang mencerminkan komprehensifitas, terstruktur dan jelas. Komprehensif berarti strategi disusun sesuai dengan kapasitas organisasi dalam menghadapi berbagai problematika/permasalahan. Terstruktur dan menyeluruh menunjukkan bahwa strategi mencakup seluruh aspek kegiatan organisasi sehingga dapat mencegah terjadinya tumpang tindih atau benturan antar program. Kejelasan strategi tercermin dari rumusan yang mudah dipahami, tidak ambigu, serta tidak menimbulkan perbedaan penafsiran di antara para pemangku kepentingan.
- 5) Perubahan strategi dapat dilakukan sebagai respon terhadap perubahan tujuan organisasi atau dinamika lingkungan yang bersifat fundamental, namun perubahan yang terlalu sering dan dalam waktu singkat perlu dihindari karena dapat mengurangi kepercayaan terhadap organisasi/lembaga.
- 6) Keberhasilan strategi sangat ditentukan oleh komunikasi dan kerjasama yang setara dan dilaksanakan dilembaga/organisasi tersebut dengan baik dan berjalan efektif. Setiap anggota organisasi perlu diberikan kesempatan yang setara untuk memahami, mengikuti, dan beradaptasi dengan perubahan strategi tanpa adanya perlakuan diskriminatif.
- 7) Strategi harus sejalan dan selaras serta terintegrasi dengan berbagai kegiatan-kegiatan organisasi lainnya. Sehingga seluruh program dan kebijakan saling mendukung dan memperkuat satu sama lain.

Berdasarkan pandangan di atas tersebut, dapat dipahami bahwa perumusan strategi merupakan rangkaian proses analisis organisasi terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi dalam menjalankan program dan kebijakan agar organisasi tetap eksis dan bermutu (berkualitas). Strategi yang baik pada hakikatnya merupakan perencanaan yang jelas, dan didukung oleh pemanfaatan sumber daya manusia yang optimal. Pembagian tanggung jawab yang saling melengkapi, serta minim potensi perbedaan kepentingan antara individu dan kelompok. Keselarasan antara strategi, kebijakan, dan program kerja

ini akan memudahkan para pelaksana dalam merealisasikan tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dalam konteks pendidikan, strategi mengacu pada rencana yang dibuat oleh lembaga pendidikan untuk mencapai visi dan misi mereka. Strategi ini sangat penting untuk mengarahkan seluruh aktivitas dan sumber daya dalam organisasi agar sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai. Penerapan strategi yang tepat akan mempengaruhi struktur, sistem, dan seluruh elemen lainnya dalam organisasi pendidikan.

Strategi Mckinsey menjadi arah dan rencana besar baik jangka menengah–panjang yang menentukan apa yang akan dicapai lembaga pendidikan (mutu, kualitas pembelajaran, akreditasi, lulusan berdaya saing). Strategi akan menjawab *why* dan *what* dengan menghubungkan dalam visi-misi dengan prioritas operasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, dimulai dengan Strategi yang harus disusun dengan jelas dan terukur.

Penerapan strategi Mckinsey dapat dilakukan melalui beberapa tahapan, diantaranya: 1) anaisis situasi (SWOT) dan analisis *stakeholder* (orang tua, peserta didik dan lingkungan). 2) penetapan prioritas strategi dalam visi, misi dan program sekolah ramah anak untul peningkatan nilai akreditasi, membangun jaringan mitra dan standar lulusan berdaya saing global. 3) formulasi rencana untuk 3 sampai 5 tahun kedepan dengan indikator kinerja prioritas. 4) Rencana aksi tahunan beserta alokasi anggaran, serta 5) komitmen memastikan seluruh civitas akademik saling mendukung dalam merancang program dalam pencapaian peningkatan mutu pendidikan inklusif (Fauzan & Purwanti, 2023). Dengan strategi yang jelas, lembaga pendidikan mampu menyiapkan langkah konkret untuk menghadapi tantangan global dan melahirkan lulusan yang berdaya saing tinggi seperti capaian sekolah memiliki rencana strategis (Renstra) khusus pendidikan inklusif. Adanya kebijakan tertulis tentang layanan anak berkebutuhan khusus (ABK). Program kerja tahunan mencakup kegiatan peningkatan mutu inklusi (pelatihan, kurikulum adaptif, sarana-

prasarana), serta target peningkatan akses dan kualitas layanan pendidikan inklusif tercantum jelas.

Langkah awal perumusan strategi adalah analisis SWOT. Analisis SWOT adalah metode yang digunakan untuk menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh suatu organisasi. Dalam konteks pendidikan, perumusan strategi berdasarkan analisis SWOT akan memberikan wawasan yang mendalam untuk merumuskan langkah-langkah strategis yang tepat dan efektif, terutama untuk meningkatkan mutu pendidikan dan memastikan keberlanjutan pengembangan lembaga pendidikan, baik di sekolah dasar, menengah, perguruan tinggi, atau organisasi pelatihan.

Analisis SWOT dimulai dengan identifikasi kekuatan (*Strengths*) yang dimiliki oleh organisasi, yang merupakan faktor internal yang memberikan keuntungan dan keunggulan. Kekuatan ini dapat mencakup berbagai aspek, seperti reputasi yang baik, sumber daya yang melimpah, kualitas pengajaran, atau infrastruktur yang mendukung. Pada tahap ini, penting untuk menggali hal-hal yang telah berhasil dilakukan organisasi dan mengapa itu berhasil. Misalnya, sekolah dengan fasilitas modern dan tenaga pengajar berkualitas akan mengidentifikasi ini sebagai kekuatan utama.

Pada tahap identifikasi kekuatan pendidikan inklusif, mencakup berbagai elemen yang sudah ada dalam lembaga pendidikan yang mendukung kesetaraan akses dan penghargaan terhadap keberagaman. Kekuatan ini bisa berupa pendidikan berbasis inklusivitas, komitmen terhadap kebijakan kesetaraan, atau keberadaan program dukungan untuk siswa dengan kebutuhan khusus. Dalam proses ini mengharuskan tim untuk secara objektif mengevaluasi faktor-faktor yang memberikan nilai tambah dalam operasional atau daya saing lembaga pendidikan.

Kemudian mengidentifikasi kelemahan, dan menjadi proses yang cukup krusial, terutama untuk mengetahui area yang perlu diperbaiki dalam mendukung pendidikan inklusif. Kelemahan yang sering ditemui

dalam konteks pendidikan inklusif bisa mencakup keterbatasan pelatihan guru dalam menangani siswa dengan kebutuhan khusus, kurangnya aksesibilitas fasilitas untuk siswa disabilitas, atau kurangnya teknologi pendukung bagi siswa dengan kebutuhan belajar spesifik. Kemudian mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi kemajuan pendidikan inklusif. Peluang dalam konteks ini bisa berupa kemajuan teknologi yang mendukung pembelajaran jarak jauh atau aplikasi pembelajaran berbasis perangkat yang dapat diakses oleh siswa dengan kebutuhan khusus, seperti aplikasi pembaca layar atau *software* untuk siswa dengan disleksia. Selain itu, perubahan kebijakan pemerintah yang mendukung pendidikan inklusif atau bantuan dana untuk pengembangan program pendidikan inklusif juga bisa menjadi peluang yang sangat besar.

Di sisi lain, ancaman yang dapat memengaruhi pendidikan inklusif meliputi kompetisi dari lembaga lain yang lebih maju dalam hal fasilitas inklusif atau keterbatasan anggaran yang mempengaruhi pengembangan program untuk siswa dengan kebutuhan khusus. Mengidentifikasi peluang dan ancaman ini membantu lembaga pendidikan untuk memanfaatkan peluang eksternal untuk memperbaiki kebijakan dan mengantisipasi ancaman yang bisa menghambat perkembangan pendidikan inklusif.

Menurut Ma'ruf (2022) Strategi yang baik adalah strategi yang disusun berdasarkan analisis data, pengamatan dan pengalaman. Dengan demikian, untuk menetapkan sebuah kebijakan strategis setidaknya melalui 5 tahapan, antara lain:

1) Penetapan tujuan.

Tujuan yang dimaksud adalah suatu kondisi mengatasi masalah. Masalah didefinisikan sebagai suatu gap atau jarak antara kondisi yang ada saat ini (*status quo*) dengan kondisi yang diharapkan.

Sebuah tujuan ditetapkan agar semua kegiatan yang direncanakan memiliki arah yang jelas dan tidak gamang. Penetapan tujuan dibuat sejelas dan sekongkrit mungkin, tidak abstrak dan multitafsir. Tujuan

yang jelas dan konkrit akan membantu menetapkan data apa yang dibutuhkan, dari sumber mana data dikumpulkan, alat analisis apa yang digunakan, dan kebijakan seperti apa yang dibutuhkan. Jika tujuannya hanya untuk membandingkan beberapa variabel maka data yang dibutuhkan adalah data yang berkaitan dengan setiap variabel yang ditetapkan, alat analisisnya adalah analisis yang bisa digunakan untuk komparasi. Namun jika tujuannya adalah untuk memilih kebijakan “ya” atau “tidak” tentang satu variabel, data yang dibutuhkan adalah data tentang satu variabel yang dimaksud dan alat analisis yang digunakan bukan lagi alat analisis perbandingan antar variabel, tetapi alat analisis yang membandingkan nilai “ya” dan nilai “tidak”. Tujuan yang ditetapkan bisa ditetapkan secara lepas tanpa syarat, bisa juga disertai dengan syarat-syarat tertentu, sehingga apapun hasil analisisnya, kebijakan yang diambil harus mempertimbangkan syarat yang ditetapkan.

Penetapan tujuan dalam pendidikan inklusif sangat penting untuk memastikan bahwa setiap siswa, tanpa memandang latar belakang atau kebutuhan khusus, dapat mengakses dan memperoleh manfaat dari pendidikan berkualitas. Pendidikan inklusif tidak hanya berfokus pada hasil akademis, tetapi juga pada perkembangan sosial, emosional, dan karakter siswa. Oleh karena itu, langkah-langkah untuk menetapkan tujuan pendidikan inklusif harus mempertimbangkan kebutuhan seluruh siswa, termasuk mereka dengan disabilitas atau kebutuhan khusus lainnya

Menentukan tujuan jangka panjang, jangka pendek yang spesifik dan terukur. Tujuan jangka panjang mencakup pencapaian besar yang ingin diraih dalam waktu yang lebih lama, seperti mewujudkan pendidikan yang setara dan inklusif bagi semua siswa, atau melalui pendidikan yang dapat membekali mereka dengan keterampilan hidup yang penting. Sedangkan tujuan jangka pendek lebih spesifik dan dapat dicapai dalam jangka waktu yang lebih pendek, misalnya mencapai

tingkat literasi yang lebih tinggi untuk siswa dengan disleksia, melalui kegiatan kelompok atau interaksi sosial yang terstruktur.

Setelah tujuan ditetapkan, selanjutnya merancang rencana aksi yang mencakup langkah-langkah konkret untuk mencapai tujuan tersebut. Rencana aksi ini harus jelas dan terstruktur, serta mencakup langkah-langkah evaluasi untuk mengukur kemajuan menuju tujuan yang telah ditetapkan.

Tujuan pendidikan inklusif sejatinya mencakup keadilan, kesetaraan, dan pemberdayaan beragam potensi peserta didik. Tindakan evaluasi serta perbaikannya dapat memberikan dampak positif tidak hanya bagi siswa dengan kebutuhan khusus, tetapi juga untuk perkembangan seluruh siswa dalam lingkungan belajar yang adil dan mendukung.

2) Pengumpulan data.

Berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan, data dikumpulkan baik data kualitatif maupun data kuantitatif. Data bisa dikumpulkan dengan berbagai cara yang sesuai, seperti angket atau kuesioner, wawancara atau interview, pengamatan atau observasi, curah pendapat, atau cara dokumentasi. namun demikian rekomendasi yang layak untuk diperhatikan adalah pengumpulan data berawal dari sebuah diskusi yang fokus (*focus Group Discussion- FGD*) yang pesertanya adalah orang-orang yang memiliki pemahaman terhadap masalah beserta orang yang memiliki kapabilitas yang memadai dalam melakukan analisis masalah. Pengumpulan data pun berakhir di dalam FGD tersebut.

Untuk kepentingan efisiensi dan efektivitas di dalam pengumpulan data, diperlukan kisi-kisi yang disusun berdasarkan faktor-faktor yang terkait dengan variable yang dikaji. Faktor-faktor tersebut dikelompokkan menjadi dua; yakni faktor internal dan faktor eksternal. Selanjutnya pada masing-masing aspek (internal dan eksternal)

diidentifikasi lebih lanjut faktor-faktor yang lebih rinci dalam kelompok-kelompok yang menjadi elemen masing-masing aspek tersebut. Untuk kepentingan kisi-kisi data inilah perlu FGD sebagai titik awal pengumpulan data. Untuk membantu identitas faktor-faktor pada aspek internal dapat digunakan beberapa alat, diantaranya analisis fungsional, analisis rantai nilai (*value Chain Analysis*), keunggulan kompetitif, evaluasi faktor intern (EFI), dan lain sebagainya. Sedangkan untuk identifikasi faktor-faktor eksternal dapat digunakan PEST/PESTEL, *Porter's 5 Forces*, kekuatan Industri, Evaluasi faktor Eksternal, dan lain sebagainya.

3) Pengolahan data

Pengolahan terhadap faktor-faktor yang sudah dikumpulkan dan dikelompokkan. Faktor internal dan eksternal, faktor positif atau negative. Semua faktor nilai berdasarkan skala kekuatannya sebagai representasi dan dimensi yang memberikan pengaruh terhadap masalah yang sedang dikaji. Bisa menggunakan skala 3 tingkatan, skala sampai skala 10, tergantung kepada tingkat kedetailan yang diinginkan dalam kajian.

4) Penetapan kebijakan.

Penetapan kebijakan menjadi langkah terakhir yang dipilih dari beberapa opsi kebijakan yang ditemukan berdasarkan kepada hasil analisis. Hasil analisis merupakan opsi terbaik yang direkomendasikan berdasarkan kisi-kisi yang sudah ditetapkan sebelumnya di saat perumusan dan pendefinisian tujuan. Kelima tahapan tersebut dapat diaplikasikan dalam setiap penetapan kebijakan dalam semua lini kehidupan.

Prosedur penetapan strategi pendidikan inklusif memberikan pendekatan yang mendalam dan kolaboratif, mengintegrasikan analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Setiap tahapan mendukung tercapainya pendidikan yang

setara, inklusif, dan berkualitas, serta memastikan bahwa kebijakan yang diambil berdasarkan data yang relevan dan objektif

Sedangkan menurut Wheelen Hunger (1996), bahwa formulasi strategi harus dapat menjelaskan beberapa hal sebagai berikut;

a) Penetapan Visi, Misi dan Nilai Sekolah Inklusif

(1) Visi

Visi adalah gambaran masa depan lebih baik, mendekati harapan, atraktif dan realistis. Visi menunjukkan arah pergerakan organisasi dari posisinya sekarang ke masa datang. Visi merupakan jembatan antara masa kini dan masa datang sehingga perumusannya harus berdasarkan karakter yang mapan (Nanus, 1994). Ciri ciri visi yang baik diantaranya:

- (a) Sejauh manakah visi berorientasi masa depan?
- (b) Sejauh manakah visi merupakan impian? Seperti apakah visi secara jelas cenderung mengarahkan organisasi pada masa depan yang lebih baik.
- (c) Sejauh manakah visi tepat bagi organisasi, yakni apakah visi tersebut cocok dengan sejarah, budaya dan nilai-nilai organisasi?
- (d) Sejauhmana visi menentukan standar keistimewaan dan mencerminkan cita-cita yang tinggi?
- (e) Sejauhmana visi mengklarifikasi maksud dan arah?
- (f) Sejauhmana visi menginspirasi antusiasme dan merangsang konsesus?
- (g) Sejauhmana visi merefleksikan keuikan organisasi, kompetensinya yang istimewa, dan apa yang diperjuangkan?
- (h) apakah visi tersebut cukup ambisius?

Kendati bahwa visi sangat bervariasi, pernyataan visi sebaiknya membangkitkan inspirasi dan memotivasi. Setiap visi mempunyai persamaan karakteristik tertentu, yaitu sebagai berikut:

- (a) Ringkas. Sebaiknya visi tidak dirumuskan dalam kalimat yang panjang lebar, tetapi secara ringkas, mudah dibaca, mudah dipahami, dan dapat sering dikomunikasikan. Locke menekankan bahwa visi memuat tujuan yang jelas dan sederhana lebih mudah dipahami serta diinternalisasi oleh anggota organisasi.
- (b) Kejelasan. Visi tidak boleh ambigu. Locke menyatakan bahwa kejelasan tujuan meningkatkan motivasi karena semua orang tahu apa yang ingin dicapai tanpa penafsiran ganda.
- (c) Abstrak. Visi biasanya tidak terlalu teknis, melainkan bersifat abstrak yang menggambarkan gambaran besar (*big picture*). Hal ini penting untuk memberi ruang interpretasi kreatif bagi organisasi dalam mencapainya.
- (d) Tantangan (*Challenge*). Visi harus menekankan pentingnya tujuan yang menantang (*challenging goals*) karena tujuan yang terlalu mudah tidak akan memotivasi orang untuk berusaha maksimal. Visi harus menantang namun tetap realistis.
- (e) Orientasi Masa Depan (*Future-oriented*). Visi selalu diarahkan ke masa depan, bukan kondisi sekarang. Visi harus memuat tujuan yang berorientasi ke depan membuat organisasi terus bergerak maju.
- (f) Stabilitas (*Stability*). Meskipun bisa diperbarui, visi harus cukup stabil agar konsisten dijadikan pedoman dalam jangka panjang. Stabilitas tujuan membantu menjaga arah organisasi.
- (g) Disukai (*Desirable*). Visi harus memuat nilai-nilai yang diinginkan dan dihargai oleh semua anggota organisasi. Visi harus memberikan tekanan bahwa orang lebih termotivasi untuk

mencapai tujuan bila mereka merasa terikat dan menyukai tujuan tersebut.

Semua karakteristik tersebut memastikan visi berfungsi sebagai pendorong motivasi sekaligus panduan strategis organisasi, termasuk dalam pendidikan (Irawati, 2014).

Visi dirumuskan dalam statement yang jelas dan tegas. Perumusan visi perlu melibatkan *stakeholder* melalui proses partisipasi dan musyawarah antar anggota kelompok. Dan secara sederhana dapat diungkapkan ciri-ciri visi yang baik sebagai berikut:

- (a) Memperjelas arah dan tujuan
- (b) Mudah dimengerti dan diartikulasikan
- (c) Mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menetapkan standar *of excellence*.
- (d) Menumbuhkan inspirasi, semangat, kegairahan, dan komitmen.
- (e) Menciptakan makna bagi anggota organisasi.
- (f) Merefleksikan keunikan atau keistimewaan organisasi.
- (g) Menyisyratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi.
- (h) Kontekstual dalam arti memerhatikan secara seksama hubungan organisasi dengan lingkungan dan sejarah perkembangan organisasi yang bersangkutan.

Visi sebaiknya memuat beberapa unsur utama yaitu nilai dasar yakni *basic, values, mission*, dan *objectives*. *Basic values* merujuk pada nilai-nilai fundamental atau falsafat yang dianut seseorang dan menjadi landasan berpikir serta bertindak dalam organisasi. *Mission* merupakan penjabaran operasional dari visi yang mencerminkan pandangan organisasi terhadap eksistensi dan perannya dimasa depan, termasuk pertanyaan tentang arah perkembangan organisasi dan kontribusi apa yang ingin diberikan. Sementara itu, *objectives* adalah tujuan-tujuan kongkret yang menunjukkan arah pencapaian

organisasi, yang mencakup pertanyaan mengenai hasil yang ingin diwujudkan, sasaran yang dilayani, serta standar mutu yang hendak dicapai.

Dalam Rudianto (2024), visi adalah rumusan pandangan jauh ke depan tentang cita-cita yang ingin diwujudkan oleh satuan pendidikan sebagai arah dan pedoman dalam penyelenggaraan pendidikan. Visi sekolah harus mencerminkan nilai-nilai luhur, berorientasi pada masa depan, memberi inspirasi serta motivasi, dan mampu menjawab tantangan perkembangan zaman. Dengan demikian, visi berfungsi sebagai kompas strategis yang mengarahkan seluruh warga sekolah dalam upaya mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

(2) Misi

Misi dirumuskan untuk merealisasikan cita-cita yang dimuat dalam visi. Misi dalam arti yang lebih konkrit merupakan penjabaran secara tertulis dari visi yang lebih operasional, berupa pernyataan tentang apa yang harus dilakukan oleh sekolah untuk mewujudkan cita-cita jangka panjangnya. Misi menjelaskan langkah, arah kebijakan, serta program inti yang menjadi fokus lembaga pendidikan. Dengan misi, visi yang abstrak dapat diwujudkan dalam bentuk tindakan nyata dan dapat diukur keberhasilannya, sehingga misi berfungsi sebagai jembatan antara visi dengan tujuan yang lebih spesifik.

Misi merupakan tugas pokok yang akan dilaksanakan untuk merealisasikan visi. Misi adalah rumusan langkah-langkah yang merupakan kunci untuk berinisiatif, mengevaluasi, dan mempertajam bentuk-bentuk kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam visi. Misi membebaskan dari kegelapan, kemiskinan, ketakutan, ancaman. Misalnya membangun manusia

yang utuh jasmani dan rohani. Misi diwujudkan melalui pengelolaan pendidikan. Dibawah ini terdapat ciri -ciri misi sebagai berikut:

- (a) Merupakan suatu pernyataan yang bersifat umum tentang niat organisasi yang berlaku untuk kurun waktu yang panjang.
- (b) Mencakup filsafat yang dianut dan digunakan organisasi.
- (c) Secara implisit menggambarkan citra yang hendak diproyeksikan ke masyarakat luas.
- (d) Merupakan pencerminan jati diri yang ingin diciptakan, ditumbuhkan, dan dipelihara.
- (e) Menunjukan produksi yang menjadi andalan.
- (f) Menggambarkan dengan jelas kebutuhan yang diupayakan untuk memuaskan para pelanggan atau pengguna jasa.

Merumuskan misi menjadi sangat penting karena akan menjadi kompas strategis yang akan menegaskan tujuan mendasar sekolah, menyatukan warga sekolah dalam menilai bersama yang menjunjung keberagaman, serta acuan perumusan program dan pencapaian indikator mutu pendidika inklusif.

(3) Nilai

Nilai adalah keyakinan mendasar yang dijadikan pedoman dalam berpikir, bersikap, dan bertindak, baik oleh individu maupun organisasi. Nilai dapat bersifat lebih mendasar daripada visi dan misi, karena menjawab pertanyaan “apa yang kita junjung tinggi dan tidak bisa ditawar”. Dalam konteks lembaga pendidikan, nilai berfungsi menuntun setiap kebijakan, interaksi, dan kebiasaan sehari-hari (Aryani et al., 2022). Nilai yang kokoh akan membentuk budaya sekolah yang konsisten, menginternalisasi etika, dan mendorong setiap warga sekolah untuk bergerak dalam arah yang sama.

Nilai menekankan pada keadilan, kesetaraan, penghargaan keberagaman, empati, dan partisipasi bermakna yang kemudian

membentuk budaya organisasi dan mengarahkan seluruh kebijakan, program, serta perilaku warga sekolah. Dengan kata lain, nilai berfungsi sebagai pondasi yang menjiwai visi dan misi, sehingga strategi yang dirancang kepala sekolah selalu berpijak pada prinsip yang kokoh dan konsisten.

Sekolah yang menyelenggarakan pendidikan inklusif membutuhkan nilai yang menekankan keadilan, kesetaraan, meniadakan diskriminasi, empati dan partisipasi bermakna. Nilai-nilai ini menuntun guru dan tenaga kependidikan untuk menghormati perbedaan kemampuan, latar belakang sosial, dan budaya peserta didik; menghapus stigma dan diskriminasi, serta menciptakan iklim belajar yang aman dan ramah bagi semua. Nilai inklusif juga mendorong sikap kolaboratif antar pendidik, kemitraan dengan orang tua dan masyarakat, serta keterbukaan terhadap inovasi dan teknologi yang memfasilitasi kebutuhan khusus.

Nilai menjadi pondasi strategis yang dapat diterapkan kepala sekolah terutama dalam mengembangkan kurikulum yang adaptif, pembinaan guru dan tenaga pendidik, hingga monitoring evaluasi layanan pendidikan inklusif. Nilai-nilai inklusif tersebut dapat diintegrasikan dengan lensa *soft element S7* McKinsey untuk memastikan mutu pendidikan inklusif meningkat secara berkelanjutan.

Pada dasarnya visi, misi dan nilai merupakan tiga unsur yang melekat satu sama lain dan semuanya merupakan konteks visi. Adapun nilai tersebut adalah prinsip dasar atau keyakinan yang dijadikan landasan dalam berpikir, bersikap, dan bertindak. Dalam konteks pendidikan, nilai mencerminkan norma, etika, dan budaya yang ingin dijunjung tinggi oleh sekolah, seperti kejujuran, inklusivitas, keadilan, dan tanggung jawab. Nilai ini bersifat mendasar karena menjadi ruh yang menjiwai seluruh aktivitas

sekolah, termasuk dalam penyusunan visi, misi, dan strategi pengembangan.

Menurut Mulder (1990), terdapat tiga hal yang perlu dikemukakan tentang nilai *pertama*, nilai mempunyai pengaruh atau dampak pada perilaku seseorang, *kedua*, mengenai apa yang sebenarnya dipengaruhi oleh nilai. *Ketiga*, pengertian mengenai adanya “tata tingkat prefensi” nilai terhadap modus perilaku tertentu atau keadaan akhir tertentu. Dibawah ini beberapa karakteristik nilai:

- (a) Tidak dapat diobservasi secara langsung
- (b) Mempunyai unsur kognitif, afektif dan psikomotorik
- (c) Tidak berperan terlepas dari organisasi biologis dan lingkungan sosialnya.
- (d) Nilai lebih mengenal apa yang seharusnya diinginkan (the desirable) dari pada nilai yang sebenarnya diinginkan (the desired)
- (e) Terorganisasi menurut hirarki dalam sistem kepribadian seseorang.
- (f) Berhubungan dengan perilaku aktual seseorang, sebagai fungsi dari tekad pribadi dan faktor-faktor situasional.

Nilai sebagai ukuran baku sejatinya secara prioritas mengarah pada peserta didik. nilai ini juga dioperasionalkan sebagai rencana untuk menyelesaikan konflik dan mengambil keputusan. Adapun hubungan antara visi, misi dan nilai sebagaimana tertuang dalam gambar berikut:



Sumber David (2011)

Gambar. 2.3
Konsep dan Hubungan Misi, Visi, Keyakinan Dasar dan Nilai Dasar.

Dari gambar diatas dapat dijelaskan bahwa nilai dasar adalah prinsip moral dan etika yang tidak dapat ditawar, karena melahirkan keyakinan dasar berupa asumsi filosofi yang diyakini bersama. Nilai menjadi pondasi visi (gambaran ideal) masa depan sekolah yang diharapkan, dan misi sebagai cara atau upaya langkah strategis kepala sekolah meningkatkan mutu pendidikan inklusif. Rantau nilai, keyakinan, visi dan misi ini untuk memastikan bahwa setiap kebijakan selalu berpihak pada komitmen kemanusiaan dan kesetaraan yang menjadi jiwa pendidikan inklusif.

b) Penetapan Tujuan dan Sasaran

Tujuan adalah hasil yang ingin dicapai secara konkret oleh organisasi pendidikan dalam kurun waktu tertentu (Samsuddin et al., 2024). Jika visi memberikan arah jangka panjang dan misi memberi panduan tindakan, maka tujuan menegaskan capaian yang terukur dan realistis, seperti peningkatan mutu pembelajaran, tercapainya akses pendidikan inklusif, atau peningkatan prestasi siswa. Tujuan bersifat lebih spesifik dan operasional dibanding visi dan misi, serta menjadi indikator keberhasilan lembaga dalam menjalankan fungsinya.

Secara umum, tujuan dan sasaran harus memperhatikan aspirasi individu, masyarakat, sosial, ekonomi dan politik. Tujuan akan dirumuskan berdasarkan jumlah faktor, misalnya misi dasar organisasi yang sedikit banyak tergambar dalam fungsi dan tugas pokok lembaga, nilai-nilai yang dipegang perencana, kekuatan dan

kelemahan organisasi, kesempatan serta ancaman lingkungan organisasi. Perumusan tujuan yang fleksibel dan komprehensif memberikan banyak kegunaan bagi para perencana.

Tujuan menurut Bedeian (2019) harus memiliki fungsi yang bervariasi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Tujuan merupakan pedoman bagi kegiatan
- 2) Tujuan merupakan sumber legitimasi, yaitu kegiatan yang mengarah kepadanya mendapat dukungan, baik materiil dan spiritual.
- 3) Tujuan merupakan standar pelaksana sehingga tujuan yang dirumuskan secara jelas memberikan kejelasan bagi standar penilaian pelaksanaan kegiatan.
- 4) Tujuan merupakan sumber motivasi
- 5) Tujuan merupakan dasar rasional pengorganisasian.

Adapun Sasarannya harus memiliki nilai-nilai yang ingin dicapai yakni: mengandung arti, masuk akal, menantang, berkaitan dengan sistem ganjaran dan spesifik, dapat diukur serta konsisten.

Perumusan visi, misi dan tujuan menjadi keharusan normatif sesuai Permendikbud No. 70 Tahun 2009 bahwa pemerintah daerah dan satuan pendidikan wajib menyiapkan perencanaan dan program yang menjamin hak belajar dan layanan yang setara bagi semua peserta didik, serta peningkatan mutu berbasis Standar Nasional Pendidikan (SNP), termasuk perumusan visi, misi dan tujuan yang mencerminkan komitmen mutu. Dalam standar pengelolaan dan standar proses menekankan bahwa perencanaan satuan pendidikan harus disusun dengan melibatkan pemangku kepentingan serta memuat visi, misi, tujuan, dan rencana strategis yang mendukung layanan berkualitas dan berkeadilan.

c) Perumusan Kebijakan dan Program Strategis

Perumusan kebijakan dan program strategis merupakan tahap lanjutan dari perumusan visi, misi dan tujuan. Perumusan kebijakan dimuat dalam Rencana Kerja Sekolah (RKS) berdasarkan hasil pemetaan kondisi nyata terhadap Standar Nasional pendidikan (SNP). Kebijakan harus didukung data pemetaan mutu yang dirancaang melalui musyawarah *Stakeholder* agar menjadi pedoman resmi yang mengikat seluruh warga sekolah.

Dalam rencana implementasi terdapat beberapa unsur yang perlu dianalisa agar strategi peningkatan mutu pendidikan termasuk pendidikan inklusif benar-benar dapat dijalankan dengan efektif, diantaranya:

1) Analisa Kegiatan dan Tahapan Pelaksanaan

Rencana implementasi harus menguraikan program dan langkah operasional secara rinci: jenis kegiatan, urutan pelaksanaan, waktu atau jadwal (tahunan/semester/bulanan), serta target capaian pada tiap tahap. Analisis dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan yang direncanakan benar-benar menjawab kebutuhan yang ditemukan pada tahap pemetaan mutu.

2) Analisis Sumber Daya.

Meliputi pendanaan, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana prasarana, serta dukungan kemitraan. Hal ini memastikan ketersediaan dan kesesuaian sumber daya untuk melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan, sekaligus mengantisipasi risiko kekurangan yang dapat menghambat proses.

3) Analisis Peran dan Taggung Jawab

Setiap kegiatan harus jelas siapa penanggung jawabnya, siapa tim pelaksana, dan bagaimana mekanisme koordinasi dan pelaporan. Ini selaras dengan prinsip SPMI yang mengedepankan akuntabilitas dan transparansi.

4) Analisa Indikator Keberhasilan

Setiap langkah implementasi perlu memiliki indikator kinerja yang terukur sesuai Standar Nasional Pendidikan (SNP), misalnya tingkat keterlaksanaan kurikulum adaptif, jumlah guru yang telah dilatih, atau peningkatan partisipasi siswa berkebutuhan khusus.

5) Analisis Mekanisme Monitoring dan Tindak Lanjut.

Rencana implementasi harus terhubung dengan rencana evaluasi: cara mengumpulkan data, metode pengukuran, frekuensi pelaporan, dan prosedur tindak lanjut. Hal ini penting untuk menjamin siklus pemetaan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, perbaikan berjalan terus-menerus.

d) Rencana Implementasi dan Evaluasi

Rencana implementasi merupakan tahapan strategis untuk mengeksekusi kebijakan dan program yang telah dirumuskan berdasarkan pemetaan mutu. Penetapan langkah-langkah operasional ditetapkan dalam strategi kepala sekolah seperti prioritas kegiatan, jadwal pelaksanaan yang jelas, sekaligus mendistribusikan peran dan tanggung jawab kepada pendidik, tenaga pendidik, dan tim penjaminan mutu. Rencana implementasi juga memuat pengelolaan sumber daya, mulai dari pendanaan, sarana, hingga pengembangan kompetensi agar setiap kegiatan berjalan sesuai target. Dengan demikian, implementasi bukan hanya daftar kegiatan, tetapi peta eksekusi strategi yang menjamin kebijakan peningkatan mutu, termasuk layanan pendidikan inklusif, dapat diwujudkan secara efektif.

Sementara itu Rencana Evaluasi berfungsi sebagai mekanisme pengendalian dan umpan balik (Khoeriah, 2013). Evaluasi diterapkan untuk mengukur efektivitas pelaksanaan program dan kebijakan yang telah ditetapkan. Dalam konteks Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) evaluasi salah satu tahapan untuk menilai keterlaksanaan program pemenuhan mutu, mengukur ketercapaian Standar Nasional

Pendidikan (SNP), serta memberikan dasar perbaikan berkelanjutan. Berikut ini evaluasi:

- 1) Ruang lingkup evaluasi mencakup standar isi, standar proses, kompetensi lulusan, pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan. Seluruh kebijakan dan program sekolah, termasuk pendidikan inklusif, diperiksa kesesuaiannya dengan standar-standar tersebut.
- 2) Proses Evaluasi dilakukan melalui monitoring dan evaluasi internal yang dilakukan secara periodik, untuk mengukur:
 - (a) Ketercapaian indikator mutu
 - (b) Menilai efektivitas program strategis dalam Rencana Kerja Sekolah (RKS/RKJM) dan
 - (c) Mengidentifikasi hambatan pelaksanaan.
- 3) Hasil dan tindak lanjut yang dapat dijadikan umpan balik untuk:
 - (a) Memperbaiki rencana kerja dan program pada periode selanjutnya
 - (b) Menetapkan kebijakan baru bila diperlukan, dan
 - (c) Menjamin peningkatan mutu yang berkelanjutan.

Dari penjelasan diatas dapat dipahami bahwa kegiatan Evaluasi adalah proses terencana dan terulang untuk penilaian dan perbaikan mutu pada seluruh aspek penyelenggaraan pendidikan, termasuk layanan pendidikan inklusif agar sesuai dengan standar nasional pendidikan dan mendukung peningkatan mutu yang berkesinambungan.

Evaluasi dan pengendalian dilakukan untuk memastikan bahwa setiap aktivitas berjalan sesuai rencana. Melalui proses tersebut, potensi penyimpangan dapat diminimalkan. Selanjutnya, hasil evaluasi dan pengendalian berfungsi sebagai umpan balik (*feedback*) untuk diperbaiki dan disempurnakan.

Proses hubungan antara perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan perbaikan tersebut dapat dilihat secara lebih rinci pada skema berikut.

Lebih jelas lihat gambar skema berikut; Faktor Lingkungan & Kapabilitas Organisasi.



• Kemana kita pergi? • Usaha kita Apa? • Usaha kita seharusnya apa?	• Bagaimana kita sampai kepada tempat kemana kita hendak pergi? • Program organisasi berfungsi silang apa yang kita butuhkan?	• Apa rencana strategis untuk bertindak? • Bagaimana strategi alokasi sumberdaya untuk tahun ini? • Berapa anggaran Operasional mencapai tujuan organisasi?
---	--	---

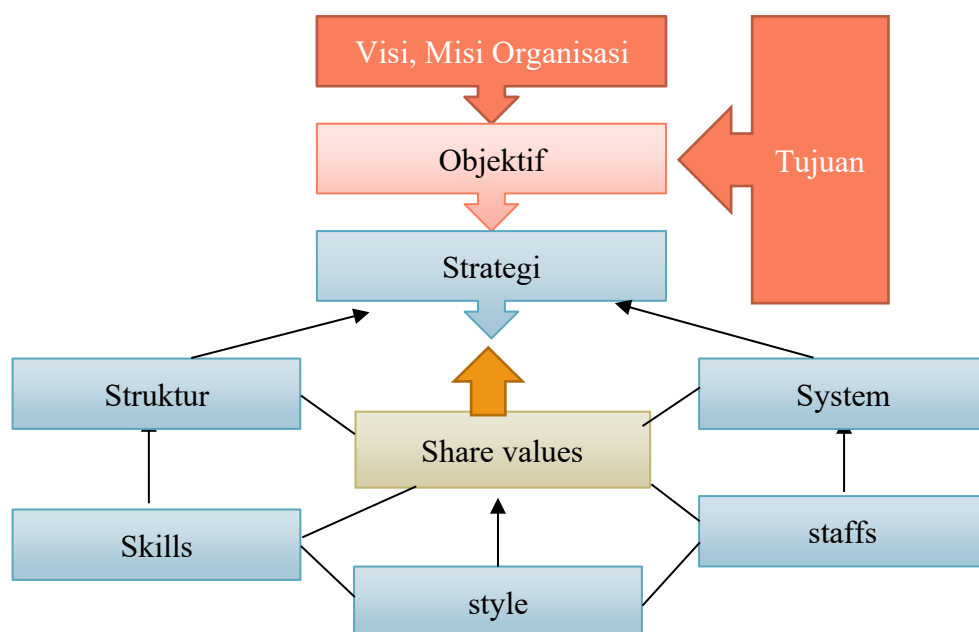
(Sumber Gluech & Jauch 1988)

Gambar. 2.4 Skema Manajemen Strategi

Gambar di atas menjelaskan proses manajemen strategik yang terdiri atas tiga komponen utama, yaitu arah, program strategik, dan anggaran, yang seluruhnya berada dalam kerangka sistem pengendalian. Tahap *arah* menjawab pertanyaan mendasar “kemana kita pergi?” serta “usaha apa yang harus dilakukan?”, sehingga menghasilkan visi dan tujuan organisasi. Selanjutnya, tahap *program strategik* merumuskan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut melalui perencanaan lintas fungsi, penentuan

prioritas, dan penyusunan cetak biru tindakan. Tahap berikutnya adalah *anggaran*, yang menjadi dasar untuk mengalokasikan sumber daya secara realistis sesuai kebutuhan strategi maupun operasional. Keseluruhan proses ini berada di bawah *sistem pengendalian* agar setiap tahapan dapat dipantau, dievaluasi, dan disesuaikan sehingga strategi yang dirancang benar-benar dapat diwujudkan secara efektif.

Selanjutnya, Ika Ruhana mengemukakan bahwa perumusan strategi organisasi dipengaruhi oleh sejumlah beberapa faktor, (a) visi dan misi organisasi, (b) tujuan dan sasaran organisasi, (c) struktur organisasi, (d) keterampilan (skills), (e) sumber daya (staff), (f) sistem (system), (g) gaya kepemimpinan (style), (h) nilai-nilai bersama (shared values). Kedelapan faktor diatas saling berkaitan dan saling mempengaruhi, artinya pembuat kebijakan dalam menentukan strategi organisasi terlebih dahulu menguasai peta kinerja organisasi baik secara teoritis maupun praksis. Penguasaan dua faktor ini sangat menentukan arah organisasi sebelum dirumuskannya strategi organisasi dalam implementasi program-program dan kebijakan organisasi. Bila dibuat diagram alur sebagai berikut;



Sumber: Peters (1983)

Gambar. 2.5 Skema Implementasi Strategi McKinsey

Gambar diatas dapat dijelaskan bahwa Visi/Misi Organisasi Obyektif Tujuan & *Strategi*, *Shared values*, *Structure*, *System*, *Skills*, *Style*, *Staffs* menjadi unsur-unsur dalam perumusan strategi untuk mencapai tujuan prioritas organisasi, serta analisis lingkungan yang meminialisir hambatan dan unsur pendukung (analisis SWOT).

5) Proses Perencanaan Strategi

Bryson dalam Triton PB dalam (Sarumaha, 2024) menjelaskan bahwa proses perencanaan strategi mencakup 1) perumusan kebijakan umum, 2) analisis dan penilaian situasi, 3) identifikasi isu-isu strategis, 4) pengembangan alternatif strategis, 5) pengambilan keputusan strategi, 7) pelaksanaan tindakan dan, 8) evaluasi. Tahapan-tahapan tersebut menunjukkan bahwa perencanaan strategi merupakan proses yang berkelanjutan dan saling berkaitan dari tahap perumusan hingga penilaian hasil.

Lebih lanjut, kegiatan menyusun strategi sekurang-kurangnya melalui beberapa langkah penting.

- a) Dilakukan seleksi kritis dan mendasar terhadap permasalahan baik pada faktor eksternal maupun internal yang menjadi penyebab permasalahan. Pada tahap ini, identifikasi masalah serta penetapan skala prioritas menjadi aktivitas esensial yang tidak dapat diabaikan.
- b) Organisasi perlu menetapkan tujuan dasar dan sasaran strategis secara tepat guna memperjelas arah serta langkah yang akan ditempuh, sekaligus memudahkan proses pengukuran tingkat keberhasilan.
- c) Disusun rencana tindakan (*action plan*) yang mencakup perumusan konsep strategis hingga perencanaan operasional. Penyusunan rencana tindakan ini harus mempertimbangkan aspek implementatif, mengingat suatu strategi yang baik secara konseptual belum tentu dapat dilaksanakan secara efektif di lapangan.

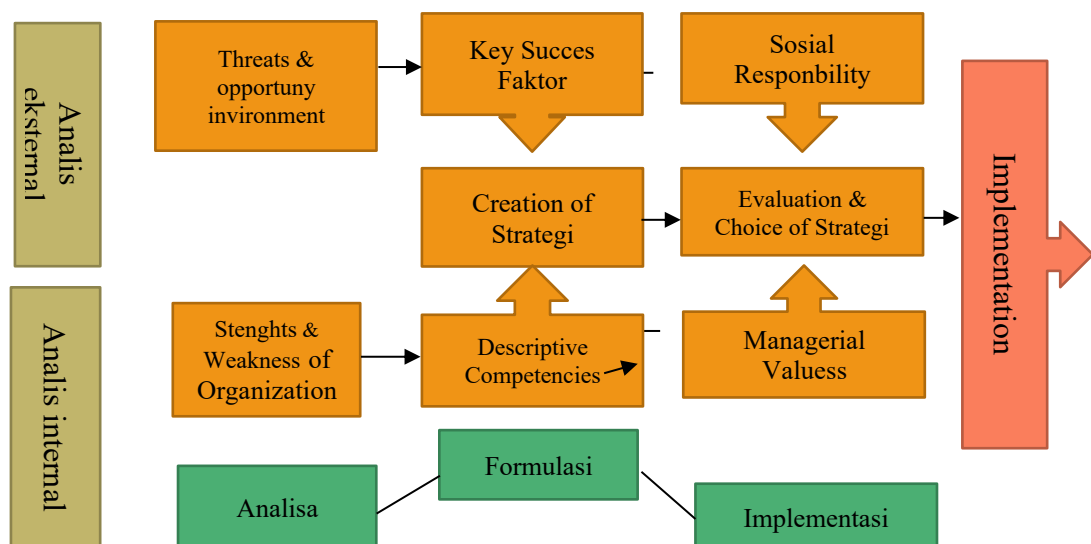
- d) Pengelolaan sumber daya ini meliputi berbagai upaya antara lain: mencakup perkiraan kebutuhan, ketersediaan serta kesiapan organisasi dalam mengantisipasi potensi kekurangan. Pengelolaan sumber daya meliputi berbagai upaya antara lain (a) perekrutan, (b) pelatihan, (c) penyesuaian jumlah karyawan, (d) peningkatan fleksibilitas sumber daya agar mampu mendukung pelaksanaan strategi secara aktif.
- e) Mempertimbangkan keunggulan yang dimiliki, baik yang bersumber dari faktor internal maupun eksternal. Internal berarti segala kemampuan, kapasitas, dan potensi yang dimiliki organisasi. Sedangkan keunggulan eksternal berkaitan dengan peluang yang dapat dimanfaatkan melalui kerja sama dengan pihak lain serta dukungan lingkungan sekitar untuk memperkuat daya saing organisasi.
- f) Selanjutnya, aspek keberlanjutan strategi menjadi pertimbangan penting, yang diwujudkan melalui penilaian terhadap tingkat keandalan dan kemantapan strategi dalam menghadapi berbagai kendala dan tantangan selama proses implementasi, serta kesesuaiannya dengan perencanaan yang telah ditetapkan sejak awal.

Pandangan lain dikemukakan oleh Sondang P. Siagian (2019), yang menyatakan bahwa proses manajemen strategik pada umumnya melalui dua belas tahapan utama. (Siagian, 2019) Tahapan tersebut meliputi

- 1) Perumusan misi organisasi (sekolah)
- 2) Penentuan profil organisasi (sekolah)
- 3) Analisis dan pilihan alternatif strategik
- 4) Penetapan sasaran jangka panjang
- 5) Penentuan strategi induk
- 6) Penentuan strategi operasional
- 7) Penentuan sasaran jangka pendek
- 8) Perumusan kebijaksanaan
- 9) Pelembagaan strategi dalam organisasi
- 10) Pembentukan sistem pengawasan
- 11) Pengembangan sistem penilaian kinerja, serta
- 12) Penciptaan sistem umpan balik sebagai dasar perbaikan berkelanjutan.

Dijelaskan juga tentang proses perumusan strategi (Amirullah, 2020) bahwa perumus strategi yang baik merupakan hasil dari analisis kritis terhadap beberapa faktor diantaranya;

- 1) *Faktor eksternal*; adalah faktor keadaan dalam lingkungan yang dapat menjadi pendukung atau ancaman/penghambat organisasi dan menemukan kunci sukses yang kemudian diformulasikan dalam bentuk penentuan strategi yang kreatif.
- 2) *Faktor internal*; yang meliputi kekuatan dan kelemahan organisasi, skill dan kompetensi SDM juga menjadi faktor penting sebagai pertimbangan penentuan strategi organisasi. Selain itu tanggapan masyarakat serta budaya organisasi juga mempunyai andil yang cukup besar dalam merumuskan formula strategi yang baik. Ketika faktor intern dan ekstern telah terpetakan, proses selanjutnya adalah penerapan (implementasi) kebijakan. Apabila di buat diagram alur sebagai berikut ;



Sumber: Peters, J. A., & Robinson, R. B.

Gambar. 2. 6 Langkah-langkah Membuat Strategi

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa proses perencanaan strategi bukan hanya menyangkut kebijakan umum organisasi belaka. Tetapi juga menetapkan langkah-langkah operasionalnya. Perencanaan strategi bukan hanya konsep tetapi juga praktinya, dirumuskan berdasarkan kekuatan sumberdaya organisasi dan analisis lingkungan internal dan eksternal yang dimungkinkan menjadi faktor penghambat atau pendukung.

Berkaitanya dengan disertasi ini, dimana perumusan strategi menggunakan lensa dari kerangka McKinsey sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, maka strategi yang digunakan dengan pendekatan 7S McKinsey untuk peningkatan mutu pendidikan inklusif dapat dilakukan dengan dengan mendiagnosa unsur-unsur dibawah ini: (*McKinsey.Framework*) (Peters, et al., 1983)

- 1) Tahapan Diagnosis dan Pemetaan. Pada langkah awal ini kepala sekolah dapat melakukan pemetaan kondisi nyata sekolah. Kepala sekolah dan tim melakukan audit 7S: menilai sejauhmana strategi, struktur, sistem, gaya kepemimpinan, staf, keterampilan, dan nilai bersama mendukung mutu pendidikan inklusif. Hasil pemetaan ini dihubungkan dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan hasil siklus SPMI (pemetaan mutu internal). Tujuannya menemukan kesenjangan (gap), misalnya guru yang belum terlatih dalam pembelajaran berdiferensiasi atau SOP penerimaan siswa ABK yang belum baku.
- 2) Penyelarasan Visi, Misi dan Nilai
 Dari hasil diagnosis, sekolah menegaskan shared values sebagai fondasi. Nilai-nilai seperti keadilan, kesetaraan, dan penghargaan keberagaman dikuatkan sebagai keyakinan dasar. Nilai ini kemudian diterjemahkan menjadi visi dan misi yang jelas, menegaskan komitmen terhadap pendidikan inklusif. Langkah ini memastikan seluruh unsur 7S terutama *strategy* dan *style* memiliki landasan filosofis yang kokoh.
- 3) Merumuskan strategi dan Kebijakan serta program.
 Tahap berikutnya adalah merumuskan strategy yang memuat tujuan dan sasaran strategis: apa yang ingin dicapai 3–5 tahun ke depan, misalnya terwujudnya kurikulum inklusif yang dijalankan seluruh guru. Di sini juga ditentukan indikator kinerja (misal persentase guru yang terlatih, tingkat kepuasan peserta didik inklusi). Strategi ini

menjadi pedoman penyusunan Rencana Kerja Sekolah (RKS) sesuai siklus SPMI.

4) Mendesain struktur dan sistem pendukung.

Agar strategi dapat dijalankan, perlu disiapkan structure dan systems yang tepat. Ini bisa berupa pembentukan tim penjamin mutu inklusif, pembagian peran yang jelas antara guru pendamping khusus, guru kelas, dan koordinator inklusi, serta penyusunan SOP dan alur kerja (misalnya SOP penerimaan siswa ABK, mekanisme supervisi kelas, dan monitoring evaluasi).

5) Penyiapan SDM.

Langkah selanjutnya adalah memastikan *staff* dan *skills* mendukung rencana. Kepala sekolah menyiapkan guru dan tenaga kependidikan yang cukup dan kompeten, memberikan pelatihan tentang pendidikan inklusif, asesmen kebutuhan belajar, dan pembelajaran berdiferensiasi. Kompetensi ini menjadi faktor kunci agar implementasi berjalan sesuai rencana.

6) Penguatan gaya kepemimpinan (style).

Perencanaan juga mencakup style, yaitu pola kepemimpinan kepala sekolah. Pendekatan transformasional dan partisipatif diperlukan agar guru dan staf termotivasi dan memiliki rasa kepemilikan terhadap program inklusif. Kepala sekolah memimpin dengan teladan, mendorong inovasi, dan menciptakan iklim sekolah yang terbuka

7) Integrasi dan Penyelarasan (Alignment).

Ciri khas 7S adalah penyelarasan antar unsur. Pada tahap ini, tim manajemen memeriksa konsistensi: apakah strategi sudah didukung oleh struktur dan sistem yang tepat, apakah gaya kepemimpinan memperkuat nilai, dan apakah keterampilan guru selaras dengan kebutuhan kurikulum adaptif. Proses ini menjamin tidak ada unsur yang bekerja sendiri-sendiri.

8) Rencana Impelementasi dan evaluasi.

Tahap terakhir adalah menyusun rencana implementasi dan evaluasi yang memuat langkah operasional, jadwal, indikator kinerja, serta mekanisme monitoring dan umpan balik. Semua unsur 7S harus terhubung di sini: misalnya *systems* menyediakan SOP evaluasi, *structure* menugaskan tim pengendali mutu, dan *shared values* memastikan evaluasi dilakukan dengan semangat perbaikan, bukan mencari kesalahan.

b. Struktur (*Structure*)

Struktur adalah pola pengaturan organisasi yang menunjukkan pembagian peran, tugas, tanggung jawab, serta hubungan kerja antar individu atau unit dalam suatu lembaga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks sekolah merujuk pada susunan organisasi sekolah, pembagian tugas kepala sekolah, wakil, guru, dan tenaga kependidikan, mekanisme koordinasi dan alur pengambilan keputusan. (A. H. Sagala et al., 2024)

Struktur organisasi dalam lembaga pendidikan menentukan pembagian peran, wewenang, dan tanggung jawab antar elemen di dalamnya. Misalnya, di sekolah terdapat kepala sekolah sebagai pemimpin, guru sebagai tenaga pendidik, serta staf tata usaha yang mendukung administrasi. Pada pendidikan inklusif, struktur melibatkan mitra (medis, psikolog serta perguruan tinggi), Guru Pendidikan Khusus (GPK), wali murid, serta unit-unit penunjang akademik. Adapun langkah utama yang dapat dilakukan adalah: membuat mapping organisasi (job description), identifikasi celah, serta pembangian wewenang untuk mendesain struktur yang mendukung strategi seperti, tim mutu, unit pengembangan kurikulum pembelajaran inklusif serta penguatan karir khususnya bagi peserta didik berkebutuhan khusus.

Kepala sekolah harus memastikan bahwa sumber daya organisasi, baik manusia, keuangan, maupun material dikelola secara efektif untuk mendukung pencapaian tujuan strategis. Seperti perekrutan dan pelatihan

staf yang kompeten, alokasi anggaran untuk setiap divisi, serta distribusi sumber daya yang sesuai dengan prioritas organisasi. kemudian Pembagian tugas dan tanggung jawab memiliki hirarki yang jelas, kolaborasi antar departemen, fleksibilitas komunikasi merupakan unsur utama dalam menyusun struktur organisasi yang efektif.

Struktur yang efektif harus memastikan koordinasi berjalan dengan baik, tidak terjadi tindih wewenang, dan komunikasi antar bagian berlangsung terbuka (Suherman et al., 2024). Melalui struktur organisasi yang jelas, setiap individu dapat memahami perannya masing-masing dalam mendukung pencapaian visi dan misi pendidikan (Adityo et al., 2015). Sedangkan indikator nya dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Terdapat tim layanan khusus PDBK di sekolah. Tim ini biasanya terdiri dari guru pendamping khusus, psikolog pendidikan, terapis, dan staf pendukung lainnya yang memiliki keahlian dalam menangani kebutuhan khusus siswa. Tim layanan khusus ini bertugas untuk mendukung perkembangan akademis, sosial, dan emosional PDBK melalui pendekatan yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Keberadaan tim ini sangat penting karena memastikan bahwa PDBK mendapatkan perhatian khusus dan pendampingan intensif yang memungkinkan mereka untuk belajar dalam lingkungan yang inklusif. Selain itu, tim ini juga berfungsi sebagai penghubung antara sekolah, orang tua, dan pihak terkait lainnya untuk memastikan bahwa PDBK menerima layanan yang sesuai dengan potensi dan kebutuhan mereka.
- 2) Peran dan tanggung jawab guru regular, GPK (Guru Pendidikan Khusus), serta staf terdefinisi dengan baik. Struktur yang efektif memastikan bahwa setiap orang yang terlibat dalam pendidikan inklusif memahami peranannya dan bekerja sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing. Guru regular bertanggung jawab untuk mengajarkan materi pelajaran kepada seluruh siswa, sementara GPK memiliki tugas khusus untuk mendampingi siswa PDBK, memberikan bimbingan akademik serta emosional, dan memastikan bahwa PDBK

dapat mengikuti pelajaran dengan cara yang sesuai dengan kebutuhannya. Sementara itu, staf administrasi dan penyedia layanan lainnya juga memiliki peran yang jelas dalam mendukung proses inklusi, seperti menyediakan sumber daya, mengorganisir kegiatan untuk mendukung PDBK, dan melakukan evaluasi terhadap keberhasilan program inklusif. Dengan adanya pembagian tugas yang jelas, maka tidak akan ada tumpang tindih wewenang, dan setiap anggota tim tahu bagaimana berkontribusi terhadap pencapaian tujuan pendidikan inklusif.

- 3) Kepala sekolah berperan aktif dalam koordinasi pendidikan inklusif. Kepala sekolah memiliki tanggung jawab utama dalam memimpin dan mengawasi pelaksanaan program pendidikan inklusif di sekolah. Kepala sekolah yang efektif akan mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk mendukung pendidikan inklusif, seperti pelatihan untuk guru dan fasilitas yang mendukung. Selain itu, kepala sekolah juga harus memastikan bahwa komunikasi antar bagian sekolah berjalan dengan lancar, dengan cara mengadakan pertemuan rutin antara tim inklusif, guru reguler, dan staf lainnya untuk evaluasi program inklusi serta pemecahan masalah yang mungkin timbul. Dengan memimpin proses ini, kepala sekolah memastikan bahwa pendidikan inklusif diterapkan secara konsisten di seluruh sekolah dan bahwa setiap peserta didik, termasuk PDBK, mendapatkan perhatian dan dukungan yang mereka butuhkan untuk berkembang.
- 4) Adanya pembagian kerja yang seimbang antara unit reguler dan unit inklusi. Pembagian kerja yang seimbang memastikan bahwa semua peserta didik, baik yang dalam program reguler maupun yang dalam program inklusif, mendapat perhatian yang adil dan setara. Dalam praktiknya, hal ini berarti bahwa guru reguler tidak hanya fokus pada pengajaran untuk siswa tanpa kebutuhan khusus, tetapi juga harus memahami dan mendukung keberadaan siswa ABK di kelas mereka. Sementara itu, unit inklusi (termasuk GPK dan tim layanan khusus)

bertugas untuk memastikan bahwa peserta didik berkebutuhan khusus mendapatkan pendampingan khusus namun tetap berkolaborasi dengan unit regular dalam proses pembelajaran. Kolaborasi yang seimbang ini menciptakan lingkungan yang terintegrasi, di mana siswa dari kedua unit (regular dan inklusi) dapat belajar bersama-sama dalam suasana yang mendukung, saling menghargai, dan penuh empati. Pembagian kerja yang seimbang ini juga mendorong kerja sama tim antara para guru dan staf untuk memecahkan tantangan yang mungkin timbul dalam mengelola kelas inklusif.

c. Sistem (*Systems*)

Sistem adalah prosedur, mekanisme, dan alur kerja yang digunakan untuk menjalankan fungsi pendidikan (Gunardi et al., 2025). Di sekolah, sistem ini mencakup kurikulum, sistem penilaian, tata kelola administrasi, serta mekanisme pengawasan mutu pembelajaran. Di perguruan tinggi, sistem penjaminan mutu internal (SPMI) menjadi pilar penting untuk menjaga kualitas akademik. Sedangkan dalam lembaga pelatihan, sistem bisa berupa standar operasional pelatihan, proses sertifikasi, hingga evaluasi efektivitas program. Sistem yang baik harus mampu mendukung kelancaran pelaksanaan strategi, mempermudah monitoring, serta memberikan umpan balik bagi pengembangan lembaga ke depan.

Tujuan komponen ini sebagai penyedia alur kerja yang efisien dan terdokumentasi untuk menjamin konsistensi layanan yang akuntabilitas. Sedangkan indikator dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Kurikulum adaptif tersedia dan digunakan sesuai kebutuhan siswa ABK.

Kepala sekolah harus memastikan bahwa kurikulum yang diterapkan harus fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan setiap peserta didik, terutama PDBK. Kurikulum adaptif memungkinkan modifikasi materi pelajaran, metode pengajaran, dan strategi evaluasi agar khususnya PDBK dapat belajar secara efektif sesuai dengan

kemampuan mereka. Misalnya, siswa dengan disleksia mungkin memerlukan bahan ajar yang lebih visual, sementara siswa dengan gangguan pendengaran mungkin memerlukan bimbingan melalui bahasa isyarat atau materi ajar tertulis. Dengan adanya kurikulum yang adaptif, khususnya PDBK dapat merasakan pengalaman belajar yang inklusif tanpa merasa terpinggirkan atau tidak sesuai dengan kebutuhannya.

- 2) Sistem asesmen alternatif (penilaian berbasis kompetensi, bukan hanya kognitif) diterapkan.

Sistem asesmen alternatif ini melibatkan penilaian berbasis kompetensi, yang menilai keterampilan dan kemampuan siswa dalam konteks dunia nyata, bukan hanya berdasarkan ujian tertulis. Ini mencakup penilaian proyek, portofolio, dan penilaian berbasis praktik. Misalnya, bagi peserta didik dengan disabilitas motorik, penilaian praktis mungkin dilakukan melalui video pengamatan atau simulasi komputer, yang menilai kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas dengan cara yang sesuai dengan kekuatan mereka. Sistem penilaian seperti ini menjamin bahwa siswa ABK dinilai secara adil dan sesuai dengan kemampuan dan potensi mereka.

- 3) Administrasi akademik mendukung pencatatan data siswa berkebutuhan khusus di Dapodik.

Pentingnya sistem administrasi akademik yang dapat mendukung pencatatan data peserta didik, termasuk data peserta didik dengan kebutuhan khusus, dalam sistem informasi pendidikan seperti Dapodik (Data Pokok Pendidikan). Pencatatan yang tepat dan lengkap ini memastikan bahwa siswa dengan kebutuhan khusus mendapat akses yang sesuai terhadap layanan pendidikan yang dibutuhkan. Misalnya, dengan adanya data yang tercatat dengan baik di Dapodik, sekolah dapat memantau perkembangan PDBK, menyesuaikan kurikulum dan metode pengajaran, serta melibatkan sumber daya pendidikan tambahan (seperti guru pendamping khusus atau terapis).

Data yang akurat dan terupdate juga akan memudahkan dalam penyusunan laporan dan pengambilan keputusan yang berbasis data, serta meningkatkan akuntabilitas dalam pelaksanaan pendidikan inklusif.

- 4) Tersedia sistem monitoring & evaluasi mutu layanan inklusif. Kepala sekolah harus memiliki sistem monitoring dan evaluasi yang efektif untuk memantau dan mengevaluasi kualitas layanan pendidikan inklusif. Sistem ini dapat mencakup survei kepuasan siswa dan orang tua, evaluasi kinerja guru, serta penilaian terhadap keberhasilan program inklusif di sekolah. Dengan adanya sistem ini, sekolah dapat secara berkelanjutan mengevaluasi dan memperbaiki layanan yang diberikan kepada siswa ABK. Proses monitoring dan evaluasi ini juga memberikan umpan balik dan pelaporan yang sangat penting untuk mengetahui apakah tujuan pendidikan inklusif telah tercapai dan apakah ada perubahan yang perlu dilakukan dalam strategi pengajaran atau kebijakan sekolah.

d. Gaya kepemimpinan kepala sekolah (Style).

Gaya kepemimpinan kepala sekolah, rektor, atau pimpinan lembaga sangat memengaruhi budaya organisasi dan keberhasilan strategi. Kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif dapat mendorong keterlibatan semua pihak dalam pengambilan keputusan, sedangkan gaya otoriter berpotensi menimbulkan jarak antara pimpinan dan staf. Dalam konteks pendidikan modern, gaya kepemimpinan transformasional dianggap relevan karena mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberi teladan bagi seluruh anggota lembaga (Bass et al., 1990). Seorang kepala sekolah yang *transformative*, dan *visober* serta komunikatif, misalnya, akan mampu membangun sinergi antar guru, staf, dan siswa untuk mencapai mutu pendidikan yang lebih baik (Bill George, 2017).

Sedangkan dalam konteks inklusif, kepala sekolah dituntut menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang inspiratif,

demokratis, dan berempati. Kepala sekolah harus mampu menjadi teladan dalam menghargai keberagaman serta mendukung guru dan staf dalam menghadapi tantangan pembelajaran inklusif. Gaya kepemimpinan partisipatif sangat penting agar semua guru merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan, terutama terkait adaptasi kurikulum dan metode pembelajaran bagi anak berkebutuhan khusus. Pemimpin yang inklusif akan melahirkan indikator-indikator seperti dibawah ini:

- 1) Kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dan transformatif.
- 2) Kepala sekolah menjadi teladan dalam penerimaan dan pelayanan siswa ABK.
- 3) Adanya forum komunikasi terbuka antara pimpinan, guru, orang tua, dan siswa.
- 4) Kepala sekolah aktif melakukan supervisi pembelajaran inklusif.

e. Pegawai (*Staffs*)

Unsur staff merujuk pada tenaga pendidik dan kependidikan yang menjadi motor penggerak lembaga pendidikan. Kualitas guru, dosen, serta staf administrasi sangat menentukan mutu layanan pendidikan (Hasibuan, 2021). Oleh karena itu, lembaga pendidikan harus memastikan adanya program pengembangan profesional berkelanjutan melalui pelatihan, workshop, atau sertifikasi kompetensi.

Tenaga pendidik dalam sekolah inklusif perlu memiliki pemahaman mendalam tentang kebutuhan anak berkebutuhan khusus. Selain guru kelas reguler, peran guru pendamping khusus (GPK) menjadi vital dalam mendukung proses belajar. Lembaga pendidikan harus memastikan adanya pelatihan berkelanjutan bagi guru agar mampu menggunakan metode diferensiasi, teknologi asistif, serta strategi manajemen kelas inklusif. Tidak hanya guru, tenaga administrasi juga perlu memahami bagaimana memberikan layanan yang ramah terhadap peserta didik berkebutuhan khusus. SDM yang profesional akan sangat menentukan

kualitas implementasi pendidikan inklusif, dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Kualifikasi guru pendamping khusus (GPK) sesuai standar kompetensi.
- 2) Adanya program pengembangan profesional berkelanjutan (workshop, seminar, MGMP inklusi).
- 3) Tingkat kepuasan guru/staf terhadap dukungan sekolah dalam mengelola pendidikan inklusif.

f. Kompetensi dan Keterampilan (*Skills*).

Skills mencakup kompetensi yang dimiliki oleh pendidik maupun lulusan lembaga pendidikan. Guru dan dosen harus menguasai keterampilan pedagogis, teknologi digital, serta kemampuan komunikasi yang efektif. Selain itu, lembaga pendidikan harus memastikan bahwa lulusan dibekali keterampilan abad ke-21 seperti berpikir kritis, kreativitas, kolaborasi, komunikasi, literasi digital, serta kecakapan hidup.

Kompetensi yang dibutuhkan dalam pendidikan inklusif tidak hanya sebatas keterampilan mengajar, tetapi juga kemampuan memahami kebutuhan individual siswa, keterampilan asesmen alternatif, serta keterampilan sosial-emosional (Arraniri, 2018). Guru dan dosen harus menguasai keterampilan diferensiasi pembelajaran, komunikasi yang ramah, serta pemanfaatan teknologi asistif untuk membantu siswa berkebutuhan khusus. Dari sisi lulusan, pendidikan inklusif juga harus membekali keterampilan hidup (*life skills*) yang memungkinkan mereka berdaya, mandiri, serta berkontribusi dalam masyarakat. Dibawah ini beberapa indikatornya dirumuskan:

- 1) Guru mampu menerapkan pembelajaran diferensiasi sesuai kebutuhan siswa.
- 2) Guru menguasai keterampilan asesmen autentik dan penilaian berbasis portofolio.

- 3) Peserta didik (baik reguler maupun ABK) menunjukkan peningkatan keterampilan abad 21 (kolaborasi, komunikasi, berpikir kritis, literasi digital).
- 4) Siswa ABK memiliki keterampilan hidup (life skills) yang mendukung kemandirian (Muttaqya et al., 2025).

g. Nilai Bersama (*Shared Values*)

Nilai bersama adalah prinsip inti yang menjadi budaya organisasi. Lembaga pendidikan yang sukses biasanya memiliki nilai-nilai dasar seperti integritas, inklusivitas, inovasi, tanggung jawab, dan keberlanjutan. Nilai ini berfungsi sebagai pedoman perilaku seluruh anggota organisasi, mulai dari pimpinan hingga siswa atau peserta didik (Komariah, 2008). seperti, integritas menjadi dasar bagi guru dalam menilai siswa secara adil, inklusif untuk memastikan semua siswa, termasuk anak berkebutuhan khusus, mendapat kesempatan yang sama. Nilai utama dalam pendidikan inklusif adalah kesetaraan, penghargaan terhadap keragaman, kepedulian, dan empati.

sekolah dan seluruh warga sekolah harus memiliki komitmen bersama untuk menghargai perbedaan dan tidak melakukan diskriminasi terhadap anak berkebutuhan khusus. Nilai inklusivitas juga harus diinternalisasikan ke dalam visi dan misi sekolah, sehingga menjadi budaya yang melekat. Dengan nilai bersama ini, sekolah mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, ramah anak, serta memberikan rasa aman dan nyaman bagi semua peserta didik. Adapun indikatornya dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Budaya sekolah menjunjung tinggi nilai kesetaraan, inklusivitas, dan keberagaman.
- 2) Guru, siswa, dan staf menunjukkan sikap toleransi, empati, serta dukungan terhadap ABK.
- 3) Nilai inklusif tercermin dalam visi, misi, dan slogan sekolah.
- 4) Terjadi peningkatan keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam mendukung layanan inklusif.

Melalui pendekatan ini, institusi pendidikan dapat menyelaraskan antara tujuan strategi (misalnya, meningkatkan mutu pendidikan inklusif, atau melahirkan lulusan yang berdaya saing global) dengan kapasitas internal dan budaya organisasi yang mendukung. Strategi McKinsey memberikan pendekatan strategis yang menekankan keselarasan antara berbagai aspek organisasi sebagai kunci keberhasilan manajemen strategik.

Sebagaimana yang sudah disampaikan sebelumnya bahwa penelitian ini menggunakan pendekatan 7S Mckinsey, maka rencana implementasi tidak hanya menekankan apa yang dikerjakan, namun bagaimana ketujuh unsur organisasi saling menguatkan ketika kebijakan dan program strategis dijalankan.

Dari ke 7 framework Mckinsey diatas dapat diselaraskan melalui visi, misi, nilai kebijakan dan praktek lapangan dalam rencana implementasi untuk meningkatkan mutu pendidikan inklusif, sejalan dengan amanah Permendiksud Nomor 28 Tahun 2016 dan Standar nasional Pendidikan.

Kepala sekolah sebagai penanggung jawab dalam menyusun perencanaan strategis sekolah, dapat menentukan arah, prioritas dan standar pelaksanaan peningkatan mutu, dapat berupa penetapan program pengembangan kurikulum adaptif, pelatihan guru diferensiasi, penyediaan sarana aksesibilitas dan layanan pendampingan peserta didik berkebutuhan khusus, serta penguatan monitoring dan evaluasi layanan inklusif. Kebijakan ini menjadi payung hukum dan acuan bagi semua program kerja tahunan.

Dalam Permendikbud Nomor 28 tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu (SPM) pendidikan dasar dan Menengah mewajibkan setiap satuan pendidikan menerapkan SPMI agar menjamin peningkatan mutu sekolah secara berkelanjutan dan terukur. Dengan demikian, kebijakan dan program strategis tidak hanya menjadi dokumen, tetapi

menjadi mesin penggerak peningkatan mutu pendidikan inklusif, yang dapat diukur dan disesuaikan berdasarkan hasil evaluasi berkelanjutan.

4. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan pengelolaan organisasi sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan inklusif. kepemimpinan kepala sekolah menjadi semakin terutama dalam membangun visi yang inklusif, menciptakan budaya sekolah yang menghargai keberagaman, serta mendorong kolaborasi seluruh warga sekolah dalam menyediakan layanan pendidikan yang adil dan berkualitas bagi semua peserta didik

Kepala sekolah dalam perannya sebagai manajer atau pemimpin, dituntut untuk profesional, terutama dalam mewujudkan sekolah sebagai satuan pendidikan wahana pembelajaran yang efektif dan bermutu bagi siswa. Kepala sekolah profesional akan menentukan keberhasilan sekolah menuju terciptanya sekolah efektif (*school effective*) (Indarti, 2017).

Teori yang banyak digunakan sebagai upaya peningkatan kualitas pendidikan adalah teori transformatif. Teori kepemimpinan *transformatif* ini dikembangkan oleh Bernard M. Bass. Bass mengembangkan konsep kepemimpinan *transformatif* sebagai bentuk kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mentransformasikan individu maupun organisasi untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi melalui perubahan sikap, nilai, dan perilaku anggota organisasi. Dalam perspektif ini, pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengelola organisasi, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu mendorong perkembangan organisasi secara berkelanjutan.

Menurut Bass (2009), kepemimpinan *transformatif* ditandai oleh kemampuan pemimpin dalam membangun komitmen bersama, menumbuhkan motivasi intrinsik, serta mendorong pengembangan potensi

anggota organisasi. Bass mengidentifikasi empat dimensi utama dalam kepemimpinan *transformatif* yang dikenal dengan konsep empat “I”, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. *Idealized influence* mengacu pada kemampuan pemimpin menjadi teladan bagi anggota organisasi, sedangkan *inspirational motivation* berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam memberikan visi dan inspirasi yang kuat kepada anggota organisasi. Selanjutnya, *intellectual stimulation* mendorong anggota organisasi untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan permasalahan, sementara *individualized consideration* menekankan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan dan perkembangan setiap individu dalam organisasi.

Dalam konteks pendidikan inklusif, teori kepemimpinan *transformatif* yang dikemukakan oleh Bass menjadi sangat relevan karena pendidikan inklusif menuntut adanya perubahan paradigma, budaya sekolah, serta praktik pembelajaran yang lebih responsif terhadap keberagaman peserta didik. Kepemimpinan *transformatif* menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan menggerakkan anggota organisasi untuk mencapai perubahan yang lebih baik. Dalam hal ini, kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan memiliki peran penting dalam mentransformasikan sekolah menjadi lingkungan yang inklusif, adil, dan mampu memberikan layanan pendidikan bagi semua peserta didik, termasuk mereka yang memiliki kebutuhan khusus.

Berdasarkan berbagai hasil penelitian para ahli pendidikan, menyampaikan bahwa pencapaian pendidikan inklusif yang bermutu tidak dapat dilepaskan dari karakteristik sekolah yang efektif, karena sekolah yang efektif memiliki kepemimpinan yang kuat, budaya positif, pengajaran berkualitas, serta sistem dukungan yang baik. Dibawah ini dijelaskan standar kompetensi kepemimpinan kepala sekolah

a. Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi kepala sekolah adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, nilai, dan sikap yang harus dimiliki oleh seorang kepala

sekolah agar mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara efektif dalam memimpin, mengelola, dan mengembangkan sekolah. Menurut Permendiknas No. 13 Tahun 2007, kompetensi kepala sekolah mencakup lima aspek utama, yaitu:

- 1) Kompetensi kepribadian, yaitu kemampuan untuk bertindak jujur, percaya diri, dan menjadi teladan moral serta integritas.
- 2) Kompetensi manajerial, yaitu kemampuan merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengevaluasi seluruh sumber daya sekolah.
- 3) Kompetensi kewirausahaan, yaitu kemampuan kepala sekolah dalam mengembangkan inovasi dan kreativitas untuk kemajuan sekolah, memiliki motivasi yang kuat untuk mencapai keberhasilan, serta mampu menciptakan berbagai peluang yang mendukung peningkatan mutu pendidikan.
- 4) Kompetensi supervisi, yaitu kemampuan kepala sekolah dalam merencanakan dan melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kualitas proses pembelajaran di sekolah.
- 5) Kompetensi sosial, yaitu kemampuan kepala sekolah dalam membangun hubungan kerja sama yang baik dengan berbagai pihak, baik di lingkungan sekolah maupun masyarakat, serta mampu berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan.

Kompetensi manajerial merupakan salah satu kompetensi inti kepala sekolah yang berkaitan dengan pengelolaan seluruh sumber daya sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial yang baik mampu menyusun visi, misi, dan tujuan sekolah ke dalam rencana strategis yang terukur, menyusun program tahunan, serta mengalokasikan sumber daya manusia, keuangan, dan sarana prasarana sesuai prioritas kebutuhan. Dalam konteks ini, kepala sekolah bertindak sebagai perencana dan

pengorganisasi utama, memastikan setiap kegiatan sekolah berjalan terarah, efisien, dan berorientasi pada mutu (Nasution, 2001).

Selain peran perencana, kemampuan manajerial juga mencakup fungsi penggerakan dan pengawasan (*actuating* dan *controlling*). Kepala sekolah dituntut mampu menggerakkan seluruh warga sekolah—guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik agar bekerja sesuai tanggung jawab dan berpartisipasi aktif dalam mencapai target mutu. Ia perlu membangun budaya kerja kolaboratif, komunikasi yang terbuka, serta motivasi positif di lingkungan sekolah. Dalam pengawasan, kepala sekolah harus mampu mengevaluasi setiap program secara berkala melalui supervisi akademik dan nonakademik, analisis kinerja guru, dan audit internal, sehingga setiap penyimpangan atau hambatan dapat segera diperbaiki (Yaqien, 2021).

Terakhir, aspek manajerial menuntut kepala sekolah memiliki kemampuan pengambilan keputusan berbasis data dan kebijakan pendidikan. Keputusan strategis seperti pengembangan kurikulum, inovasi pembelajaran, pengelolaan keuangan, hingga penjaminan mutu harus didasarkan pada analisis kebutuhan dan hasil evaluasi yang objektif. Kepala sekolah yang kompeten secara manajerial mampu beradaptasi dengan perubahan regulasi, memanfaatkan teknologi informasi dalam manajemen sekolah, serta menjalin kemitraan eksternal untuk mendukung keberlanjutan program (Feriandy, 2025). Dengan demikian, kemampuan manajerial tidak hanya menyangkut administrasi, tetapi juga kepemimpinan strategis dalam mengarahkan sekolah menuju peningkatan mutu berkelanjutan.

Dalam konteks manajerial modern, kepala sekolah perlu memiliki kemampuan menerapkan strategi model McKinsey 7S Framework sebagai pendekatan sistematis dalam mengelola dan meningkatkan mutu sekolah. Model ini menekankan pentingnya keselarasan antara tujuh elemen kunci organisasi: *strategy*, *structure*, *system*, *style*, *staff*, *skills*, dan *shared values*. Kepala sekolah yang berkompeten secara manajerial tidak hanya merancang strategi peningkatan mutu pendidikan, tetapi juga memastikan

bahwa setiap elemen sekolah bergerak secara sinergis menuju visi dan misi yang sama. Misalnya, dalam merancang program pendidikan inklusif, kepala sekolah harus mampu menyeimbangkan antara struktur organisasi yang fleksibel, sistem pendukung pembelajaran yang adaptif, serta gaya kepemimpinan yang kolaboratif agar implementasi strategi berjalan efektif.

Lebih jauh, kemampuan kepala sekolah dalam menerapkan model McKinsey 7S juga mencerminkan kepemimpinan strategis berbasis data dan kolaborasi. Kepala sekolah harus mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan internal sekolah (melalui aspek *skills* dan *staff*) serta menyesuaikan strategi (*strategy* dan *system*) dengan dinamika lingkungan pendidikan. Penerapan model ini menuntut kepala sekolah berpikir visioner, berorientasi hasil, dan adaptif terhadap perubahan kebijakan maupun teknologi. Dengan mengintegrasikan tujuh unsur McKinsey secara seimbang, kepala sekolah tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga menjadi agen perubahan (*change agent*) yang mendorong transformasi sekolah menuju budaya mutu, profesionalisme guru, dan layanan pendidikan yang inklusif serta berkeadilan.

Husaini Usman (Usman, 2019) menambahkan bahwa Kepala Sekolah sebagai manajer dituntut mengorganisir seluruh sumber daya sekolah menggunakan prinsip “*TEAMWORK*”, yang mengandung pengertian adanya rasa kebersamaan (*Together*), pandai merasakan (*Empathy*), saling membantu (*Assist*), saling penuh kedewasaan (*Maturity*), saling mematuhi (*Willingness*), saling teratur (*Organization*), saling menghormati (*Respect*), dan saling berbaik hati (*Kindness*). Dengan demikian, kompetensi kepala sekolah bukan hanya aspek teknis administrasi, melainkan juga kemampuan strategis dan moral kepemimpinan pendidikan untuk mewujudkan sekolah yang unggul, inklusif, dan adaptif terhadap perubahan.

b. Kepala Sekolah Efektif

Kepala Sekolah memimpin secara efektif untuk mencapai visi, misi dan tujuan sekolah, mampu bekerja sama dengan guru, komite, masyarakat dan badan lainnya serta mampu belajar secara berkesinambungan dan melakukan pengembangan diri.

Terdapat empat komponen strategis dalam mencapai tujuan sekolah, yaitu komponen *program*, *figure*, *culture*, dan *budget*. Program dimaksud adalah program yang terukur dan realistis sesuai dengan dinamika regulasi dan tuntutan zaman. *Figure* adalah orang-orang dibalik program yang merupakan perancang sekaligus pelaku program. *Culture* adalah etos kerja dan komitmen terhadap tugas pokok dan fungsinya, sedangkan *budget* adalah anggaran yang memadai dan memungkinkan tercapainya tujuan. Kepala sekolah merupakan *figure (key person)* dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah yaitu sekolah yang efektif.

Sekolah efektif ditandai dengan adanya figur kepemimpinan Kepala Sekolah yang:

- 1) Mau berbagi tanggung jawab dan mengelola sumber daya dengan efisien.
- 2) Menjamin bahwa sumber daya teralokasikan sesuai dan konsisten dengan kepentingan pendidikan.
- 3) Responsif dan supportif terhadap kepentingan guru.
- 4) Peduli dengan pengembangan profesional.
- 5) Mendorong ketertibatan staf dalam program pengembangan profesional dan menjadikan program ini sebagai peluang bagi guru untuk menguasai keterampilan yang mereka perlukan.
- 6) Menaruh perhatian yang tinggi mengenai apa yang sedang terjadi di sekolah.
- 7) Membangun relasi yang efektif dengan Depdiknas atau Dinas Pendidikan, masyarakat, guru dan siswa.
- 8) Mempunyai gaya administratif yang luwes.
- 9) Bersedia menanggung risiko.
- 10) Memberikan umpan balik yang bermutu pada guru.

- 11) Menjamin adanya kaji ulang yang kontinyu terhadap program sekolah, dan melakukan evaluasi kemajuan program kearah pencapaian tujuan sekolah

Melalui kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, iklim sekolah kondusif yang ditandai dengan :

- 1) Sekolah mempunyai seperangkat nilai etika-moralitas dan etos yang dianggap penting.
- 2) Kepala sekolah, guru dan murid menunjukkan keperdulian dan loyalitas terhadap tujuan sekolah dan nilai-nilai.
- 3) Sekolah menjanjikan lingkungan dan suasana yang menyenangkan, menggairahkan, dan menantang bagi guru dan murid.
- 4) Adanya iklim saling menghargai dan saling mempercayai sesama dan diantara guru dan murid.
- 5) Adanya iklim saling mempercayai dan komunikasi yang terbuka
- 6) Adanya ekspektasi terhadap semua murid bahwa mereka akan berlaku sebaik-baiknya.
- 7) Adanya komitmen yang kuat untuk belajar sungguh-sungguh.
- 8) Kepala sekolah, guru dan murid mempunyai semangat yang tinggi untuk mencapai prestasi belajar yang tinggi.
- 9) Adanya moral (semangat juang) yang tinggi di kalangan murid.
- 10) Para murid saling menaruh respek terhadap sesamanya dan terhadap barang-barang milik mereka.
- 11) Adanya kesempatan bagi murid untuk mengambil tanggung jawab
- 12) Adanya disiplin yang baik di sekolah.
- 13) Jarang sekali ada kejadian yang menuntut staf administrasi senior untuk turun tangan menertibkan pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh murid.
- 14) Adanya tingkat kemangkiran yang rendah di kalangan murid.
- 15) Adanya tingkat mengulang kelas yang rendah.
- 16) Adanya tingkat kenakalan anak yang rendah.
- 17) Adanya morale (semangat juang) yang tinggi di kalangan guru.

- 18) Adanya tingkat persatuan (*cohesiveness*) dan semangat yang tinggi di kalangan guru.
- 19) Adanya tingkat kemangkiran yang rendah di kalangan guru.
- 20) Sedikit sekali permohonan untuk pindah dan guru ke sekolah lain.

Pada sekolah efektif, pembelajaran pun bermakna dan bermutu bagi siswa. Siswa senang belajar dan guru senang mengajar. Pembelajaran ditandai dengan ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Memberikan pemahaman mengenai faktor-faktor yang berpengaruh di dalam mengembangkan pandangan hidup murid (motivasi).
- 2) Mengembangkan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang penting guna berpartisipasi dalam proses politik (kompetensi).
- 3) Mengembangkan sikap cinta belajar dan mewujudkannya di dalam setiap kegiatan yang terjadi sepanjang hidup (menjadikan siswa sebagai pembelajar sejati).
- 4) Mengembangkan bakat kreatif siswa secara penuh dalam berbagai bidang kesenian (multi intelegensi).

Sekolah efektif menuju bermutu harus mampu menciptakan siswa sebagai pembelajar sejati melalui penciptaan “pengalaman belajar siswa” secara kontekstual sehingga berguna bagi kehidupannya. Khusus terkait dengan pengalaman belajar, sekolah dan guru serta pihak yang berkepentingan dengan pendidikan dituntut untuk bekerjasama dalam hal:

- 1) Menjamin agar semua siswa mengalami dalam penggunaan dan pemahaman makna serta pengembangan bahasa melalui cerita, sajak, drama dan kegiatan lainnya yang terkait.
- 2) Menjamin bahwa pembelajaran sedapat mungkin berlangsung melalui pengalaman langsung.
- 3) Menyediakan peluang bagi semua murid untuk mengembangkan kemampuan mereka.
- 4) Memberikan pengalaman bagi murid yang mempunyai hambatan khusus agar mampu mengatasi hambatan yang mereka punyai.

Sekolah efektif harus mampu mewujudkan dan menciptakan pula manajemen sekolah yang bermutu melalui perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, evaluasi dan monitoring serta tindak lanjut yang berkesinambungan. Terkait dengan manajemen sekolah, kepala sekolah dan guru disarankan untuk:

- 1) Menyediakan berbagai peluang bagi orangtua murid untuk melibatkan mereka dalam kegiatan-kegiatan sekolah.
- 2) Mengembangkan sistem penghargaan sesuai dengan umur murid sebagai pengakuan atas prestasi istimewa yang mereka capai.
- 3) Mengelola sekolah dengan cara-cara yang merefleksikan keberlangsungan keterlaksanaan kurikulum.
- 4) Menciptakan cara-cara agar pemberian informasi kepada orang tua mengenai hal-hal yang terkait dengan sekolah dan kemajuan murid dapat berlangsung secara teratur.

Optimalisasi masukan dan proses menunjukkan adanya layanan pembelajaran optimal bagi kepentingan belajar. Layanan pembelajaran optimal didukung oleh berbagai sumber yang tersedia secara terpilih, metodologi yang tepat dan aktifitas-aktivitas yang beragam. Dengan demikian terdapat dua dimensi pokok efektifitas sekolah sebagai konsep output yaitu organisasi belajar sebagai *representasi sinergitas* layanan pembelajaran dan prestasi siswa sebagai *representasi* dari kemampuan atau kompetensi siswa. dan untuk menjalankan optimalisasi membutuhkan pimpinan *Transaksional, Trasformatif dan Visioner*.

Banyak cara yang digunakan oleh Kepala Sekolah dalam mewujudkan pendidikan bermutu diantaranya diantarkan visi dan misinya. Kepala sekolah dituntut mampu mengembangkan peningkatan proses dan hasil atau prestasi belajar siswa secara maksimal. Berdasarkan hasil studi yang telah dilakukannya, *Southern Regional Education Board* (SREB) telah mengidentifikasi 13 faktor kritis terkait dengan keberhasilan kepala sekolah dalam mengembangkan prestasi belajar siswa. Ketiga belas faktor tersebut adalah:

- 1) Menciptakan misi yang terfokus pada upaya peningkatan prestasi belajar siswa, melalui praktik kurikulum dan pembelajaran yang memungkinkan terciptanya peningkatan prestasi belajar siswa.
- 2) Ekspektasi yang tinggi bagi semua siswa dalam mempelajari bahan pelajaran pada level yang lebih tinggi.
- 3) Menghargai dan mendorong implementasi praktik pembelajaran yang baik, sehingga dapat memotivasi dan meningkatkan prestasi belajar siswa.
- 4) Memahami bagaimana memimpin organisasi sekolah, dimana seluruh guru dan staf dapat memahami dan peduli terhadap siswanya.
- 5) Memanfaatkan data untuk memprakarsai upaya peningkatan prestasi belajar siswa dan praktik pendidikan di sekolah maupun di kelas secara terus menerus.
- 6) Menjaga agar setiap orang dapat memfokuskan pada prestasi belajar siswa.
- 7) Menjadikan para orang tua sebagai mitra dan membangun kolaborasi untuk kepentingan pendidikan siswa.
- 8) Memahami proses perubahan dan memiliki kepemimpinan untuk dapat mengelola dan memfasilitasi perubahan tersebut secara efektif.
- 9) Memahami bagaimana orang dewasa (guru dan staf) belajar serta mengetahui bagaimana upaya meningkatkan perubahan yang bermakna sehingga terbentuk kualitas pengembangan profesi secara berkelanjutan untuk kepentingan siswa.
- 10) Memanfaatkan dan mengelola waktu untuk mencapai tujuan dan sasaran peningkatan sekolah melalui cara-cara yang inovatif.
- 11) Memperoleh dan memanfaatkan berbagai sumber daya secara bijak.
- 12) Mencari dan memperoleh dukungan dari pemerintah, tokoh masyarakat dan orang tua untuk berbagai agenda peningkatan sekolah.
- 13) Belajar secara terus menerus dan bekerja sama dengan rekan sejawat untuk mengembangkan riset baru dan berbagai praktik pendidikan yang telah terbukti.

Kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan inklusif, harus inovatif atau memiliki jiwa pembaharu dan selalu menempatkan dirinya sebagai agen pembaharuan atau agen perubahan (*agent of change and innovation*). Sebagai seorang *innovator*, kepala sekolah dituntut memiliki jiwa sebagaimana “ciri-ciri orang inovasi”.

Manajemen pendidikan Indonesia saat ini mengalami perubahan dari pengelolaan yang sentralistik menjadi otonomi penuh kepada sekolah sesuai dengan potensinya masing-masing. Dalam masa-masa transisi seperti ini, kepala sekolah adalah seseorang yang memiliki kreativitas dan produktivitas dalam mentransformasikan perubahan yang bukan tidak mungkin sudah merupakan budaya bagi organisasi sekolah.

Kepala sekolah yang kreatif dan produktif dalam konteks transformasional memiliki ciri-ciri karakter seperti cenderung mengamati situasi dan problema yang tidak diperhatikan sebelumnya, menghubungkan ide-ide dan pengalaman yang diperolehnya, cenderung menampilkan beberapa alternatif terhadap subjek tertentu, dan tidak menerima begitu saja hal-hal yang belum terjadi dan tidak terkait dengan kebiasaan, memanfaatkan potensi pribadi, mengusahakan fleksibilitas tinggi dalam bidang pemikiran, dan pandai menghargai waktu dan memanfaatkannya sebaik mungkin untuk menciptakan sesuatu.

Hanya perlu diperhatikan untuk menjadi kreatif dan produktif itu ada banyak hambatan; di antaranya berkaitan dengan sifat dan percaya pada kemampuan yang dimiliki, sikap takut terhadap kegagalan dan kritik, sikap ingin seperti orang lain, dan dapat berkonsentrasi, ada sikap-sikap yang diharapkan memberikan pandangan yang berpikiran kolot, dan lingkungan yang memanjakan sehingga melemahkan kreativitas. (Sapari, 2022). Akan tetapi untuk menjadi seorang kepala sekolah yang kreatif dan produktif, di antaranya harus memahami hal-hal berikut yang dikemukakan (Sumar, 2018)

Pertama, kepala sekolah yang demokratis, yaitu kepala sekolah yang mau memahami keberadaan guru, baik segi kelebihan maupun kelemahannya. Kepala sekolah jenis ini juga memberikan kesempatan seluas-

luasnya kepada guru untuk mengelola kelas dan keuangan yang menjadi tanggung jawabnya. Kepala sekolah yang demokratis selalu menerima masukan dari guru dan secara terus-menerus memberikan bimbingan yang efektif.

Kepala sekolah yang demokratis akan memberikan kesempatan kepada guru untuk lebih kreatif dan produktif. Ia akan senang apabila banyak guru dibinanya meningkat pengetahuan dan kreativitasnya. Tidak pernah sekalipun kepala sekolah yang demokratis menghambat setiap kemajuan yang tampak dalam diri guru yang menjadi mitra pengetahuan dan kreativitasnya. Tidak pernah sekalipun kepala sekolah yang demokratis menghambat kemajuan yang tampak dalam diri guru yang menjadi mitra kerjanya.

Kedua, kepala sekolah yang kreatif dan produktif dan imajinatif. Kepala sekolah jenis ini memiliki kreativitas yang tinggi untuk kemajuan sekolahnya. Daya imajinasinya yang kuat juga melahirkan pemikiran-pemikiran yang khas. Mungkin, pada tahap awal, gagasannya akan dinilai kontroversial. Akan tetapi, ketika gagasan itu dilaksanakan, maka akan menjadi sebuah pola yang menarik dan diikuti oleh banyak kepala sekolah lainnya. Kepala sekolah yang kreatif dan produktif akan memenuhi kriteria kreativitas yang menyangkut tiga dimensi, yaitu dimensi proses, person, serta produk kreatif dan produktif (Amabile, 1983). Dengan menggunakan proses kreatif dan produktif sebagai kriteria kreativitas, maka segala produk yang dihasilkan dari proses itu dianggap sebagai produk kreatif dan kepala sekolah disebut kepala sekolah kreatif dan produktif.

Ketiga, kepala sekolah yang mampu menjadi teladan, baik secara moral maupun profesional. Secara moral artinya perilaku kepala sekolah benar-benar menjadi teladan, baik bagi guru, siswa, maupun masyarakatnya. Secara profesional, kepala harus mampu membuktikan bahwa dalam bekerja ia tidak hanya didasarkan pada intuisi, melainkan pada patokan-patokan ilmiah yang jelas. Dengan demikian, sasaran yang hendak dicapai pun sesuai dengan kriteria profesional. Dalam rangka pencapaian mutu sekolah yang dipimpinnya, maka kepala sekolah yang berorientasi kepada mutu sangat

menjadi vital peranannya. Karena bagaimanapun, sekolah yang bermutu akan tergambarkan oleh bentuk-bentuk peranan kepala sekolah dalam pencapaiannya. Seperti yang telah dikemukakan oleh Sallis (Sallis, 2015a), *What is the role the leader in an institution under taking a total quality initiative?*

- 1) *have a vision of total quality for his or her institution;*
- 2) *have commitment to the quantity improvement process;*
- 3) *communicate the quality message;*
- 4) *ensure that there are adequate channels for the voice of customers;*
- 5) *lead staf development;*
- 6) *be careful not to blame others when problems arise without looking at the evidence;*
- 7) *lead inovation within their institution;*
- 8) *ensure that organizational structures clearly define responsibilities and provide the maximum delegation compitible with occounttability;*
- 9) *be committed to the removal of artificial barries whether they be organizational or culture;*
- 10) *build effective teams;*
- 11) *develop appropriate mechanisems for monitoring and evluating success.*

Komitmen dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang menjadi tanggung-jawabnya adalah basis dari *self-efficacy* yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah. Hal ini memberikan peluang kepada seluruh staf untuk mengikuti dan melaksanakan setiap gerak dan langkah dari kepala sekolahnya. Guru-guru merasa aman dan nyaman dalam pekerjaannya ketika visi sekolah dapat mengadopsi setiap tujuan yang hendak dicapainya dalam pembelajaran.

Semua yang dilakukan kepala sekolah bermuara pada resiko yang harus diambilnya, sehingga apapun yang terjadi setiap pengambilan keputusan mencerminkan pada orientasi kepemimpinannya. Resiko yang ditanggungnya akan lebih mudah ketika komunikasi yang dibangun dengan guru dan staf serta murid-murid sekolahnya baik dan benar.

Dalam upaya mewujudkan sekolah yang efektif, seorang kepala sekolah yang profesional dituntut untuk memiliki pemahaman yang kuat

mengenai beberapa hal pokok, yaitu: (a) alasan mengapa pendidikan yang bermutu sangat diperlukan dalam konteks sekolah; (b) berbagai kebutuhan dan langkah strategis yang harus dilakukan untuk meningkatkan kualitas sekolah; serta (c) cara mengelola dan memimpin sekolah secara tepat agar mampu mencapai prestasi terbaik. Kemampuan seorang kepala sekolah dalam menjawab dan menguasai ketiga aspek tersebut dapat dijadikan tolok ukur penting untuk menilai kelayakan dan efektivitasnya dalam menjalankan peran kepemimpinan di sekolah.

Kepala sekolah menjadi penentu dalam mengejar mutu yang diinginkan warga sekolah. Sekolah hanya akan maju bila dipimpin oleh kepala sekolah yang visioner dan konstruktif, memiliki ketrampilan manajerial, perilaku kepemimpinan yang kuat, jiwa wirausaha serta memiliki integritas kepribadian dalam melaksanakan perbaikan dan peningkatan mutu di sekolahnya, dengan menjalankan manajemen sekolah sesuai dengan iklim organisasi dan budaya sekolah.

Kepala sekolah harus mampu menumbuhkembangkan budaya mutu (*quality culture*) melalui gerakan mutu (*quality movement*) dan manajemen perubahan (*management of change*) secara berkelanjutan. Budaya mutu (*quality culture*) harus ditopang oleh kepala sekolah yang bermutu, karena esensi kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah manajemen mutu. Dalam hubungan ini, Sallis (2015a) menyatakan: *Leadership is the essential ingredient in Total Quality Management. Leader must have the vision and be able to translate it into clear policies and a specific goals*". Kepemimpinan adalah unsur penting dalam TQM. Pemimpin harus memiliki visi dan mampu menerjemahkan visi ke dalam bentuk kebijakan-kebijakan yang jelas dan tujuan-tujuan yang spesifik.

Maka untuk mewujudkan perbaikan mutu pendidikan dan pembelajaran berkelanjutan diperlukan kepala sekolah yang tidak hanya berhasil (*success*) tetapi juga efektif (*effective*). Kepala sekolah dapat memberikan pengaruhnya dan warga sekolah bergerak ke arah pencapaian tujuan secara sukarela dan senang, tanpa merasa dipaksa.

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan sekolah, Peraturan Mendiknas RI Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan, menyatakan hal-hal tentang kepemimpinan kepala sekolah sebagai berikut.

- 1) Setiap satuan lembaga pendidikan seperti sekolah/madrasah dipimpin oleh seorang kepala sekolah/madrasah.
- 2) Persyaratan pengangkatan kepala dan wakil kepala sekolah/madrasah berdasarkan ketentuan dalam standar pendidik dan tenaga kependidikan.
- 3) Pada jenjang SMP/MTs/SMPLB kepala sekolah sekurang-kurangnya dibantu minimal oleh satu orang wakil kepala sekolah/madrasah.
- 4) Kepala SMA/MA sedikitnya dibantu oleh tiga wakil kepala sekolah/madrasah untuk bidang akademik, sarana-prasarana, dan kesiswaan. Sedangkan kepala SMK dibantu empat wakil kepala sekolah untuk bidang akademik, sarana-prasarana, kesiswaan, dan hubungan dunia usaha dan dunia industri. Dalam kondisi tertentu, kepala sekolah dapat menugaskan guru untuk menjalankan fungsi wakil kepala sekolah.
- 5) Wakil kepala sekolah/madrasah dipilih oleh dewan pendidik, dan proses pengangkatan serta keputusannya, dilaporkan secara tertulis oleh kepala sekolah/madrasah kepada institusi di atasnya. Untuk sekolah swasta, laporan tersebut disampaikan kepada penyelenggara sekolah.
- 6) Kepala dan wakil kepala sekolah/madrasah dituntut memiliki kompetensi kepemimpinan yang mencakup seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diwujudkan dalam melaksanakan tugas keprofesionalan sesuai dengan Standar Pengelolaan Satuan Pendidikan.
- 7) Dalam menjalankan perannya, kepala sekolah/madrasah memiliki tanggung jawab antara lain:
 - a) Menerjemahkan atau menjabarkan visi ke dalam misi target mutu;
 - b) merumuskan tujuan dan sasaran mutu yang hendak dicapai;
 - c) menganalisis kekuatan, peluang, tantangan dan kelemahan sekolah/madrasah;

- d) Menyusun rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu;
- e) bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan anggaran sekolah/madrasah;
- f) melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah/madrasah. Dalam hal sekolah/madrasah swasta, pengambilan keputusan tersebut harus melibatkan penyelenggara sekolah/madrasah;
- g) membangun komunikasi yang harmonis, efektif untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua peserta didik dan masyarakat;
- h) menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik;
- i) menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif dan kondusif
- j) bertanggung jawab atas perencanaan secara partisipatif.
- k) melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja sekolah/madrasah;
- l) Berupaya meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan;
- m) menjadi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya;
- n) memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah/madrasah;
- o) membina dan membantu mempertahankan lingkungan sekolah/madrasah dan mendukung program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan;
- p) menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah/madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efektif dan efisien.

- q) menjalin kerja sama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, dan komite sekolah/madrasah menanggapi kepentingan dan memenuhi kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat;
- r) menunjukkan sikap dan keteladanan baik dengan contoh maupun tindakan yang bertanggung jawab.

Berkaitan dengan kompetensi kepala sekolah, dituntut memiliki kompetensi utama sebagai berikut :

- 1) Memiliki Landasan dan Wawasan Pendidikan yang meliputi
 - a) Pemahaman filosofi pendidikan, hakikat manusia dan masyarakat, tujuan pendidikan nasional serta disiplin ilmu (ekonomi, psikologi, sosiologi, budaya, politik), dan ilmiah.
 - b) Pemahaman sekolah sebagai sistem yaitu kemampuan memahami dan menghayati hakikat manusia, hakikat masyarakat, hakikat pendidikan, hakikat sekolah, hakikat guru, hakikat peserta didik dan hakikat proses belajar mengajar
 - c) Memahami aliran-aliran pendidikan
 - d) Menerapkan pendekatan sistem dalam sekolah
 - e) Memahami, menghayati, dan melaksanakan tujuan dan fungsi pendidikan nasional
 - f) Memahami dan mampu menerapkan kebijakan, perencanaan, dan program pendidikan nasional, propinsi, dan kabupaten/kota
 - g) Memahami kebijakan, perencanaan, dan program pendidikan di SLTP
- 2) Memahami Sekolah sebagai Sistem
 - a) Menggunakan sistem sebagai pegangan cara berfikir, cara mengelola dan cara menganalisis sekolah
 - b) Menganalisis dan identifikasi pengembangan jenis input sekolah
 - c) Mengembangkan proses sekolah seperti KBM, pengkoordinasian, pengambilan keputusan, pemberdayaan, pemotivasian, pemantauan, pensupervisian, pengevaluasian dan pengakreditasi).

- d) Meningkatkan *output* sekolah (kualitas, produktivitas, efisiensi, efektivitas, dan inovasi)
 - e) Memahami dan menghayati Standar Pelayanan Minimal (SPM)
 - f) Melaksanakan Sistem Penjaminan Mutu secara tepat
 - g) Mewujudkan lingkungan sekolah sebagai bagian dari sistem sekolah yang bersifat terbuka
- 3) Memahami Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)
- a) Memahami dan menghayati hakikat otonomi pendidikan
 - b) Memahami dan menghayati hakikat pendidikan berbasis masyarakat (community based education).
 - c) Memahami dan menghayati arti, tujuan dan karakteristik manajemen berbasis sekolah (school based management)
 - d) Memahami kewenangan sekolah dalam kerangka otonomi pendidikan
 - e) Memahami, menghayati, dan melaksanakan tahap-tahap implementasi manajemen berbasis sekolah
 - f) Mengevaluasi tingkat keberhasilan manajemen berbasis sekolah.
- 4) Merencanakan Pengembangan Sekolah
- a) Menganalisis, identifikasi dan penyusunan profil sekolah
 - b) Merumuskan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah
 - c) Mengidentifikasi fungsi-fungsi (komponen-komponen) sekolah yang perlu diangkat untuk mencapai setiap sasaran sekolah
 - d) Melakukan analisis SWOT terhadap setiap fungsi dan faktor-faktornya
 - e) Mengidentifikasi dan memilih alternatif-alternatif pemecahan setiap persoalan
 - f) Menyusun rencana pengembangan sekolah
 - g) Menyusun program, yaitu mengalokasikan sumberdaya sekolah untuk merealisasikan rencana pengembangan sekolah
 - h) Menyusun langkah-langkah untuk merealisasikan rencana pengembangan sekolah

- i) Membuat target pencapaian hasil untuk setiap program sesuai dengan waktu yang ditentukan (milestone)

5) Pengelolaan Kurikulum

- a) Memfasilitasi dan memediasi sekolah untuk membentuk dan memberdayakan tim pengembang kurikulum
- b) Memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan sekolah agar mampu menyediakan dokumen-dokumen kurikulum
- c) Memfasilitasi guru untuk mengembangkan dan menentukan standar kompetensi setiap mata pelajaran
- d) Memfasilitasi guru untuk mengembangkan menyusun silabus setiap mata pelajaran yang diampunya.
- e) Memfasilitasi guru untuk memilih buku sumber yang sesuai untuk setiap mata pelajaran
- f) Mengarahkan pendidik dan tenaga kependidikan untuk menyusun rencana dan program pelaksanaan kurikulum
- g) Mendampingi guru dalam mengembangkan dan memperbaiki proses belajar mengajar
- h) Memberikan arahan kepada tim pengembang kurikulum untuk mengupayakan kesesuaian kurikulum dengan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (ipteks), tuntutan dan kebutuhan masyarakat, dan kebutuhan peserta didik
- i) Menggali dan memobilisasi sumber daya pendidikan
- j) Mengidentifikasi kebutuhan bagi pengembangan kurikulum local
- k) Meaksanakan evaluasi pelaksanaan kurikulum secara berkelanjutan

6) Mengelola Tenaga Kependidikan

- a) Mengidentifikasi karakteristik tenaga kependidikan yang efektif
- b) Menata kelola tenaga kependidikan sekolah (permintaan, persediaan, dan kesenjangan)
- c) Menentukan standar rekrutmen, mulai dari menyeleksi, menempatkan, dan mengorientasikan tenaga kependidikan baru

- d) Mengembangkan dan meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan
 - e) Memanfaatkan dan memelihara tenaga kependidikan dengan komunikasi yang harmonis
 - f) Melakukan penilaian kinerja tenaga kependidikan
 - g) Mengembangkan sistem pengupahan, reward, dan punishment yang mampu menjamin kepastian dan keadilan
 - h) Melaksanakan, mengembangkan dan mendampingi sistem pembinaan karir
 - i) Konsisten untuk memberikan motivasi kepada tenaga kependidikan
 - j) Membina hubungan kerja yang harmonis
 - k) Memelihara dokumentasi personel sekolah atau mengelola administrasi personel sekolah
 - l) Mengelola konflik
 - m) Melakukan analisis jabatan dan menyusun uraian jabatan tenaga kependidikan
 - n) Memiliki apresiasi, empati, dan simpati terhadap tenaga kependidikan
- 7) Mengelola Sarana dan Prasarana
- a) Mengupayakan ketersediaan dan kesiapan sarana dan prasarana sekolah (laboratorium, perpustakaan, kelas, peralatan, perlengkapan, dsb.)
 - b) Terlibat dalam Mengelola program perawatan preventif, pemeliharaan, dan perbaikan sarana dan prasarana
 - c) Mengidentifikasi spesifikasi sarana dan prasarana sekolah, untuk membuat perencanaan kebutuhan sarana dan prasarana sekolah
 - d) Mengelola pembelian/pengadaan sarana dan prasarana serta asuransinya
 - e) Mengelola administrasi sarana dan prasarana sekolah, serta memonitor dan mengevaluasi sarana dan prasarana sekolah

8) Mengelola Kesiswaan

- a) Mengelola penerimaan siswa baru
- b) Menggali potensi dan pengembangan bakat, minat, kreativitas dan kemampuan siswa
- c) Mengelola sistem bimbingan dan konseling yang sistematis
- d) Memelihara disiplin siswa
- e) Menyusun tata tertib sekolah
- f) Mengupayakan kesiapan belajar siswa (fisik, mental)
- g) Mengelola sistem pelaporan perkembangan siswa, agar tepat sasaran dalam memberikan layanan penempatan siswa dan mengkoordinasikan studi lanjut.

9) Pengelolaan Keuangan

- a) Menyiapkan anggaran pendapatan dan belanja sekolah yang berorientasi pada program pengembangan sekolah secara transparan
- b) Menggali sumber dana dari pemerintah, masyarakat, orangtua siswa dan sumbangan lain yang tidak mengikat, agar leluasa mengembangkan kegiatan sekolah yang berorientasi pada *income generating activities*
- c) Mengelola akuntansi keuangan sekolah (cash in and cash out), seperti membuat aplikasi dan proposal untuk mendapatkan dana dari penyandang dana
- d) Menyiapkan dan menerapkan sistem pelaporan penggunaan keuangan

10) Hubungan Sekolah-Masyarakat

- a) Memfasilitasi dan memberdayakan Dewan Sekolah/Komite Sekolah sebagai perwujudan pelibatan masyarakat terhadap pengembangan sekolah, dengan mencari dan mengelola dukungan dari masyarakat (dana, pemikiran, moral dan tenaga, dsb) bagi pengembangan sekolah
- b) Menyusun rencana dan program pelibatan orangtua siswa dan masyarakat

- c) Mempromosikan sekolah kepada masyarakat yang kemudian membina kerjasama dengan pemerintah dan lembaga-lembaga masyarakat, agar hubungan harmonis dengan orangtua siswa terjaga

11) Pengelolaan Kelembagaan

- a) Menyusun sistem administrasi sekolah yang terstruktur
- b) Mengembangkan kebijakan operasional sekolah, terutama yang berkaitan dengan kualifikasi, spesifikasi, prosedur kerja, pedoman kerja, petunjuk kerja, dsb.
- c) Melakukan analisis kelembagaan untuk menghasilkan struktur organisasi yang efisien dan efektif
- d) Mengembangkan unit-unit organisasi sekolah atas dasar fungsi

12) Mengelola Sistem Informasi Sekolah

- a) Mengembangkan prosedur dan mekanisme layanan sistem informasi, serta sistem pelaporan
- b) Mengembangkan pangkalan data sekolah (data kesiswaan, keuangan, ketenagaan, fasilitas, dsb), dan hasil pangkalan data sekolah untuk merencanakan program pengembangan sekolah
- c) Menyiapkan pelaporan secara sistematis, realistis dan logis
- d) Mengembangkan SIM berbasis komputer

13) Memimpin Sekolah

- a) Memahami teori-teori kepemimpinan, serta menentukan strategi yang tepat untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah
- b) Memiliki power dan kesan positif untuk mempengaruhi bawahan dan orang lain
- c) Memiliki kemampuan (intelektual dan kalbu) sebagai *smart school principal* agar mampu memobilisasi sumberdaya yang ada di lingkungannya, terutama dalam mengambil keputusan secara terampil (cepat, tepat dan cekat)
- d) Mendorong perubahan (inovasi) sekolah, dengan cara berkomunikasi secara lancar dan efektif

- e) Menggalang teamwork yang kompak, cerdas dan dinamis, untuk mendorong kegiatan yang bersifat kreatif, dan menciptakan sekolah sebagai organisasi belajar (*learning organization*).

14) Mengembangkan Budaya Sekolah

- a) Menerapkan dan mengembangkan nilai-nilai kehidupan sekolah yang demokratis, dengan membentuk budaya kerjasama (*school corporate culture*) yang kuat
- b) Menumbuhkan budaya profesionalisme warga sekolah
- c) Menciptakan iklim sekolah yang kondusif-akademis, dengan keragaman budaya dalam kehidupan sekolah, serta
- d) Mengembangkan budaya kewirausahaan sekolah

15) Kreatifitas, Inovasi dan Kewirausahaan

- a) Memahami dan menghayati arti dan tujuan perubahan (inovasi) sekolah, dengan menggunakan metode, teknik dan proses perubahan sekolah
- b) Menumbuhkan iklim atau suasana yang mendorong kebebasan berfikir untuk menciptakan kreativitas dan inovasi
- c) Mendukung *stakeholder* atau warga sekolah untuk melakukan eksperimentasi, prakarsa/keberanian moral untuk melakukan hal-hal baru
- d) Menghargai hasil-hasil kreativitas warga sekolah dengan memberikan *rewards*, dan menumbuhkan jiwa kewirausahaan warga sekolah

16) Mengembangkan Diri

- a) Mengidentifikasi karakteristik kepala sekolah tangguh (efektif)
- b) Mengembangkan kemampuan diri pada dimensi tugasnya, dan mengembangkan dirinya pada dimensi proses (pengambilan keputusan, pengkoordinasian/penyerasian, pemberdayaan, pemrograman, pengevaluasian, dsb.)
- c) Mengembangkan dirinya pada dimensi lingkungan (waktu, tempat, sumberdaya dan kelompok kepentingan)

- d) Meningkatkan keterampilan personal yang meliputi organisasi diri, hubungan antarmanusia, pembawaan diri, pemecahan masalah, gaya bicara dan gaya menulis.

17) Mengelola Waktu

- a) Mengelola waktu belajar, waktu bimbingan dan konseling serta Mengelola waktu penilaian
- b) Mengelola waktu ekstra kurikuler
- c) Mengelola waktu rekreasi serta menentukan waktu hari-hari besar/libur

18) Penyusunan dan pelaksanaan Regulasi Sekolah

- a) Merumuskan regulasi sekolah merujuk pada peraturan perundang-undangan yang berlaku
- b) Melaksanakan regulasi sekolah secara tepat dan mendorong penegakan hukum (*law enforcement*)
- c) Menjamin adanya kepastian dan keadilan untuk memperoleh layanan pendidikan bagi warga sekolah
- d) Menjamin pemerataan dan kesempatan yang sama untuk memperoleh pendidikan (*equity and equality of educational opportunity*)

19) Pemberdayaan Sumber daya Sekolah

- a) Mengidentifikasi berbagai potensi sumber daya sekolah yang dapat dikembangkan
- b) Memahami capaian tujuan pemberdayaan sumberdaya
- c) Mengemukakan karakteristik sekolah berdaya
- d) Berinovasi mengembangkan sekolah yang berdaya saing
- e) Merencanakan cara-cara memberdayakan sekolah
- f) Melaksanakan pemberdayaan sekolah
- g) Menilai tingkat keberdayaan sekolah

20) Koordinasi dan Penyerasian

- a) menyelaraskan program, sumberdaya sekolah dengan tujuan sekolah
- b) Menyiapkan input manajemen untuk mengelola sumberdaya

- c) Mengintegrasikan permasalahan dan menyinkronkan ketatalaksanaan program
 - d) Menyusun mekanisme koordinasi antar unit-unit organisasi sekolah
- 21) Mengambil Keputusan secara Terampil dan efektif.
- a) Menyaring informasi hanya yang berkualitas sebagai bahan mengambil keputusan
 - b) Tindakan yang cepat, tepat dan cekat dalam mengambil keputusan
 - c) Penuh dengan perhitungan tepat dalam pengambilan keputusan
 - d) sistem informasi sekolah diterapkan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan

5. Manajemen Mutu Pendidikan

Untuk bisa mewujudkan proses pendidikan yang bermutu maka diperlukan adanya personalia (Sumber daya manusia) yang bermutu, seperti administrator, dosen/guru, konselor, tata usaha, teknisi dan tenaga laboran yang professional, di samping komponen sarana prasarana, dan lainnya.

Malcolm S. Greenwood dan Helen J. Gaunt mengatakan bahwa yang dimaksud mutu adalah *meeting customer requirement, fitness for purpose and perhaps even delighting our custome*. Disini dikemukakan bahwa suatu produk atau jasa dianggap bermutu apabila mampu mengenali kemauan pelanggan, tujuan tercapai dengan baik, serta dapat memuaskan pelanggan (Saodih, 2007). Sekolah dikatakan bermutu apabila masyarakat menemukan apa yang dicari dan diharapkan dari sekolah tersebut, dan mereka merasa terpuaskan dengan layanan yang diberikan. Kepuasan yang diperoleh masyarakat (orang tua siswa) terhadap kinerja sekolah apabila anak-anak mereka memperoleh nilai-nilai yang bermanfaat bagi hidupnya dan hasil belajar dengan skor yang baik dari semua mata pelajaran yang diberikan di sekolah (Meirawan, 2010).

Secara terminologis, mutu telah didefinisikan secara beragam, Edwards Deming mendefinisikan mutu sebagai “*a predictive degree of uniformity and dependability at a low cost, suited to the market*”. Dari definisi ini Deming

kemudian menjabarkan mutu menurut *konteks*, *persepsi customer*, dan *kebutuhan* serta *kemauan customer*.

Selain Deming, Joseph M. Juran memaknai mutu sebagai *fitness for use*, yakni kesesuaian suatu produk atau layanan untuk digunakan sebagaimana dinilai oleh pengguna. Selanjutnya, Philip B. Crosby mendefinisikan mutu sebagai *conformance to requirements*, yaitu kesesuaian terhadap standar atau persyaratan yang telah ditetapkan, sedangkan Armand V. Feigenbaum menekankan mutu sebagai bentuk *full customer satisfaction* atau kepuasan pelanggan secara menyeluruh (Russell & ASQ Quality Audit Division, 2000) (Soewarso, 2002: 49).

Sementara itu, ISO 8402 mendefinisikan mutu sebagai keseluruhan karakteristik suatu produk atau jasa yang mendukung kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan yang telah ditentukan atau dispesifikasikan. Dengan demikian, mutu sering dipahami sebagai tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) maupun kesesuaian terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu (*conformance to requirements*) (Vincent, 2001: 5).

Lebih lanjut, Gaspersz menjelaskan bahwa Manajemen Kualitas atau Manajemen Kualitas Terpadu (*Total Quality Management*) merupakan suatu pendekatan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan (*continuous performance improvement*) melalui perbaikan proses dan operasi pada setiap bidang fungsional, dengan memanfaatkan seluruh sumber daya manusia dan modal yang tersedia secara optimal (Gaffar, 1987).

Penelitian ini menggunakan konsep mutu pendidikan yang dikemukakan oleh Deming dan Edward Sallis sebagai landasan teoretis dalam memahami dan menganalisis peningkatan mutu pendidikan inklusif di sekolah. Keduanya memandang mutu dalam pendidikan sebagai suatu proses yang berkelanjutan yang menekankan pada upaya perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) terhadap seluruh komponen pendidikan. Dalam perspektif *Total Quality Management* (TQM) yang dikembangkan oleh Sallis, mutu tidak hanya dilihat dari hasil akhir pendidikan, tetapi juga dari bagaimana proses pendidikan dikelola secara sistematis untuk memenuhi

kebutuhan dan harapan para pemangku kepentingan, termasuk peserta didik, guru, orang tua, dan masyarakat (Deming, 1982), (Sallis, 2014).

Mutu menurut Deming menekankan pentingnya konsistensi, pengendalian statistik, serta perbaikan berkelanjutan (continuous improvement). Deming melihat mutu sebagai upaya sistematis untuk mengurangi variasi dan mencapai tingkat keseragaman yang dapat diprediksi dengan biaya rendah (Deming, 1982). Dalam pandangannya, tanggung jawab mutu sebagian besar berada pada manajemen, yakni sekitar 94%, karena keputusan dan kebijakan manajemenlah yang menentukan arah serta keberhasilan organisasi. Prinsip-prinsip Deming dikenal melalui 14 butir manajemen mutu yang menekankan perbaikan proses, pengendalian, kerja tim, serta budaya tanpa kesalahan (zero defect).

Sementara itu, Edward Sallis memandang mutu melalui perspektif pendidikan dan memperkenalkan konsep *Total Quality Management* (TQM) dalam pendidikan. Ia menekankan bahwa mutu bukan sekadar hasil akhir, melainkan sebuah budaya organisasi yang terinternalisasi. Bagi Sallis, mutu berarti memenuhi kebutuhan pelanggan, baik internal (guru, staf, mahasiswa) maupun eksternal (masyarakat, dunia kerja) (Sallis, 2015a). Mutu dalam pendidikan juga dipandang sebagai sebuah investasi jangka panjang, bukan sekadar biaya, sehingga seluruh civitas akademika perlu terlibat aktif dalam membangun budaya mutu. Pendekatannya lebih menekankan keterlibatan semua pihak, kepuasan pelanggan, serta evaluasi dan audit berkelanjutan.

Mutu pendidikan dapat dicapai melalui pengelolaan organisasi pendidikan yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan, keterlibatan seluruh unsur sekolah, serta adanya kepemimpinan yang kuat dalam mengarahkan perubahan. Konsep ini menekankan pentingnya budaya mutu dalam organisasi pendidikan, di mana setiap komponen sekolah memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Dengan demikian, mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh capaian akademik peserta didik, tetapi juga oleh kualitas proses pembelajaran, manajemen

sekolah, serta lingkungan belajar yang mendukung perkembangan setiap peserta didik.

Pemikiran keduanya cukup relevan dengan fokus penelitian ini yang mengkaji implementasi kerangka McKinsey 7S dalam strategi kepala sekolah untuk peningkatan mutu pendidikan inklusif. Pendidikan inklusif menuntut adanya pengelolaan sekolah yang mampu mengakomodasi keberagaman kebutuhan peserta didik melalui perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program pendidikan yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, pendekatan *Total Quality Management* yang dikemukakan oleh Sallis memberikan kerangka yang tepat untuk memahami bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dapat mengintegrasikan berbagai sumber daya sekolah, membangun budaya mutu, serta mendorong perbaikan berkelanjutan dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif. Oleh karena itu, teori mutu pendidikan dari Edward Sallis digunakan dalam penelitian ini sebagai dasar untuk menganalisis upaya peningkatan kualitas layanan pendidikan inklusif secara sistematis dan berkelanjutan.

Dikaitkan dengan kerangka 7S McKinsey, pandangan Deming dan Sallis dapat dipadukan untuk memperkuat pengelolaan mutu organisasi, khususnya di bidang pendidikan. Mutu dapat dijadikan sebagai strategi (strategy) jangka panjang organisasi untuk mencapai daya saing yang berkelanjutan (Rasiel, 2004). *Shared values* berupa orientasi mutu dan kepuasan pelanggan menjadi landasan utama, yang kemudian didukung oleh *structure* organisasi yang memungkinkan kerja sama lintas unit. *Systems* berperan penting sebagai mekanisme evaluasi, pengendalian, serta pengukuran mutu yang berkelanjutan. Selain itu, mutu juga bergantung pada *staff* dan *skills* yang kompeten, dengan dukungan *style* kepemimpinan partisipatif yang mampu memberdayakan seluruh elemen organisasi.

Dengan demikian, pandangan Deming yang menekankan aspek teknis dan kontrol, serta pandangan Sallis yang menekankan budaya mutu dalam pendidikan, keduanya dapat diintegrasikan melalui 7S McKinsey sebagai kerangka manajemen yang menyeluruh. Integrasi ini menjadikan mutu bukan

hanya sekadar ukuran teknis, melainkan bagian dari nilai bersama dan strategi organisasi untuk menjawab kebutuhan pelanggan serta tantangan zaman.

Selanjutnya prinsip manajemen mutu dikemukakan oleh Sujiatmo sebagai berikut : (a) fokus terhadap pelanggan artinya organisasi / lembaga pendidikan khususnya sekolah dasar, tergantung pada pelanggan. (b) kepemimpinan; maksudnya pemimpin dalam menyusun tujuan sekolah harus mampu menciptakan dan memelihara lingkungan internal sedemikian rupa sehingga setiap personil menjadi terlibat penuh dalam pencapaian tujuan sekolah. (c) pelibatan personil, maksudnya keterlibatan mereka secara penuh yang memungkinkan penggunaan kemampuan staf untuk manfaat sekolah. (d) pendekatan proses; artinya hasil yang diinginkan dapat tercapai secara lebih baik jika aktivitas dan sumber daya yang terkait dikelola sebagai proses. (e) pendekatan sistem, artinya mengidentifikasi, memahami, dan mengelola semua proses yang berkaitan sebagai satu kesatuan akan kontribusi terhadap efektivitas dan efisiensi sekolah dalam mencapai tujuan. (f) perbaikan terus menerus, maksudnya sekolah harus mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara berkesinambungan. (g) pendekatan fakta untuk membuat keputusan, artinya keputusan efektif didasarkan pada analisis data informasi. (h) hubungan saling menguntungkan dengan mitra maksudnya saling membutuhkan antara sekolah dengan mitra, akan meningkatkan kemampuan kedua pihak dalam menghasilkan nilai (Sujiatmo ; 2003).

Mutu juga dapat dikatakan sebagai produk, atau servis, dengan karakteristik sebagai berikut : 1) dasar-dasar yang strategis, 2) fokus pada pelanggan (internal dan eksternal), 3) obsesi dengan mutu, 4) pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan memecahkan masalah, 5) komitmen jangka panjang, 6) kerja tim, 7) perbaikan proses secara kontinyu, pendidikan dan pelatihan, 9) kebebasan yang terkontrol, 10) kesatuan tujuan, dan 11) pelibatan dan pemberdayaan tenaga (Nawawi, 2012).

Sejalan dengan karakter tersebut, konsep *Total Quality Management* atau manajemen mutu terpadu berkembang sebagai suatu pendekatan manajemen yang menekankan perbaikan mutu secara berkelanjutan dalam

seluruh aspek organisasi. *Total Quality Management* merupakan konsep yang mempunyai nilai-nilai yang baik untuk perkembangan organisasi di semua sektor kehidupan. TQM telah banyak di adopsi kedalam berbagai bidang terutama pada dunia bisnis dan ekonomi. Tetapi TQM bukan saja terpaku hanya untuk aspek bisnis dan ekonomi saja, nilai-nilai yang ada dalam manajemen mutu terpadu dapat diimplementasikan ke dalam dunia pendidikan yaitu di sekolah (Baedowi dkk, 2015). Dengan demikian dapat dipahami bahwa mutu pembelajaran dan hasil belajar yang memuaskan tersebut merupakan produk akumulatif dari seluruh layanan yang dilakukan sekolah dan pengaruh dari suasana/iklim yang kondusif yang diciptakan di sekolah.

a. Mutu Pendidikan Inklusif

Mutu dalam konteks pendidikan inklusif dapat dipahami melalui berbagai perspektif. *The International Encyclopedia of Education* menjelaskan bahwa kualitas pendidikan seringkali disetarakan dengan hasil yang dicapai sekolah, di mana berbagai unsur masukan (*inputs*) dalam sistem sekolah dianalisis untuk melihat pengaruhnya terhadap prestasi belajar peserta didik. Dengan kata lain, mutu pendidikan dipandang sebagai keterkaitan antara sumber daya sekolah dan capaian pembelajaran siswa.

Selanjutnya, dalam buku *Improving Quality in Education*, kualitas pendidikan dirumuskan sebagai suatu evaluasi terhadap proses pendidikan yang tidak hanya bertujuan meningkatkan pencapaian, tetapi juga mengembangkan potensi dan bakat peserta didik sebagai penerima layanan pendidikan. Pada saat yang sama, kualitas pendidikan juga harus memenuhi standar akuntabilitas yang ditetapkan oleh pihak-pihak yang berkepentingan, baik sebagai penyedia dukungan maupun sebagai pengguna hasil dari proses pendidikan tersebut (Hoy et al., 2000).

Berbagai definisi tersebut menunjukkan bahwa mutu pendidikan inklusif pada hakikatnya mencakup keseluruhan proses pendidikan, mulai

dari aspek masukan (*input*), proses, hingga keluaran (*output*). Untuk menghasilkan *input*, proses, dan *output* yang berkualitas, diperlukan pengelolaan pendidikan yang efektif melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen yang tepat.

Indikator mutu pendidikan inklusif biasanya dilihat dari sejauh mana sekolah mampu memberikan akses, partisipasi, dan keberhasilan belajar bagi semua peserta didik, termasuk peserta didik berkebutuhan khusus. Dalam literatur pendidikan inklusif, indikator mutu sering merujuk pada kerangka *Index for Inclusion* (Ainscow & Booth), kustawan, dan standar pendidikan nasional, serta prinsip kualitas pendidikan. Berikut beberapa indikator mutu pendidikan inklusif yang umum digunakan dalam kajian akademik.

1. Akses Pendidikan

Mutu pendidikan inklusif ditunjukkan oleh adanya kesempatan yang sama bagi semua peserta didik untuk memperoleh layanan pendidikan. Indikatornya antara lain:

- a. penerimaan peserta didik tanpa diskriminasi
- b. ketersediaan sarana prasarana yang aksesibel
- c. lingkungan sekolah yang ramah disabilitas
- d. adanya kebijakan sekolah yang mendukung pendidikan inklusif

2. Partisipasi Peserta Didik

Mutu pendidikan inklusif tidak hanya diukur dari akses, tetapi juga dari partisipasi aktif peserta didik dalam proses pembelajaran dan kehidupan sekolah. Adapun indikatornya:

- a. keterlibatan peserta didik dalam kegiatan belajar
- b. interaksi sosial yang positif antar siswa
- c. lingkungan belajar yang menghargai keberagaman
- d. tidak adanya diskriminasi atau marginalisasi

3. Proses Pembelajaran Adaptif

Mutu pendidikan inklusif juga ditentukan oleh kemampuan guru menyesuaikan pembelajaran dengan kebutuhan peserta didik. Dengan Indikatornya:

- a. penggunaan metode pembelajaran yang fleksibel
- b. modifikasi kurikulum bagi peserta didik berkebutuhan khusus
- c. penggunaan media pembelajaran yang variatif
- d. adanya pembelajaran diferensiasi

4. Kompetensi Guru

Mutu pendidikan inklusif sangat dipengaruhi oleh kompetensi guru dalam menangani keberagaman peserta didik. Dengan indikatornya:

- a. pemahaman guru tentang pendidikan inklusif
- b. kemampuan guru melakukan asesmen kebutuhan peserta didik
- c. kemampuan mengelola kelas inklusif
- d. keterlibatan guru dalam pelatihan pendidikan inklusif

5. Dukungan Sistem Sekolah

Mutu pendidikan inklusif memerlukan dukungan organisasi sekolah yang kuat. Dengan indikatornya:

- a. kepemimpinan kepala sekolah yang mendukung inklusi
- b. adanya kebijakan sekolah yang jelas tentang inklusi
- c. kolaborasi antara guru, orang tua, dan tenaga profesional
- d. ketersediaan layanan pendukung (psikolog, terapis, dll.)

6. Hasil Belajar dan Perkembangan Peserta Didik

Mutu pendidikan inklusif juga diukur dari perkembangan akademik dan sosial peserta didik. Dengan indikatornya:

- a. peningkatan kemampuan akademik sesuai potensi
- b. perkembangan sosial dan emosional peserta didik
- c. meningkatnya rasa percaya diri siswa
- d. keberhasilan peserta didik berpartisipasi dalam kehidupan sekolah

7. Budaya Sekolah Inklusif

Mutu pendidikan inklusif tercermin dalam budaya sekolah yang menghargai keberagaman. Dengan indikatornya:

- a. sikap saling menghargai antar warga sekolah
- b. adanya nilai-nilai inklusif dalam budaya sekolah
- c. lingkungan yang aman dan nyaman bagi semua peserta didik
- d. tidak adanya stigma terhadap peserta didik berkebutuhan khusus

b. Pendekatan Peningkatan Mutu Pendidikan Inklusif

Mutu pendidikan inklusif mengacu pada upaya menciptakan sistem pendidikan yang dapat diakses dan memberikan kualitas pembelajaran yang setara bagi semua siswa, termasuk mereka yang memiliki kebutuhan khusus atau keterbatasan. Pendidikan inklusif bertujuan untuk memastikan bahwa setiap individu, tanpa memandang latar belakang, disabilitas, atau kebutuhan khusus lainnya, mendapatkan kesempatan yang adil untuk belajar dan berkembang (Saptadi et al., 2023). Mutu dalam pendidikan inklusif mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan. *Input* sumber daya meliputi sumber daya manusia (kepala sekolah, guru termasuk guru BP, karyawan dan siswa) dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, uang, bahan, dsb) *Input* perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana, program, dsb. *Input* harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh sekolah. Kesiapan *input* sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu *input* dapat diukur dari tingkat kesiapan *input*. Makin tinggi tingkat kesiapan input, makin tinggi pula mutu input tersebut.

Dalam pendidikan berskala mikro (tingkat sekolah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-

proses lainnya. Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengkoordinasian dan penyerasian serta pemaduan input sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang, peralatan, dsb.) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan, mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Memberdayakan mengandung arti bahwa peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan oleh guru, akan tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan dalam kehidupan sehari-hari, dan yang lebih penting peserta didik mampu belajar cara belajar (mampu mengembangkan dirinya).

Output pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah adalah prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses/perilaku sekolah. Kinerja sekolah dapat diukur dari kualitasnya, efektifitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu *output* sekolah dikatakan berkualitas/bermutu tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, UN, karya ilmiah, lomba-lomba akademik; dan prestasi non-akademik, seperti misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejujuran, dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya.

D. Landasan Kebijakan

1. Undang - Undang No. 20 Tahun 2003

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional merupakan landasan fundamental penyelenggaraan pendidikan di Indonesia. Undang-undang ini menegaskan bahwa pendidikan nasional bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman, berilmu, kreatif, dan bertanggung jawab.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 menegaskan tujuan pendidikan nasional dan menetapkan pentingnya Standar Nasional Pendidikan (SNP) serta evaluasi untuk mengetahui capaian mutu. Pasal-pasal tentang standar, penjaminan mutu, dan evaluasi menjadi payung hukum untuk menilai sejauh mana satuan pendidikan mencapai mutu layanan bagi semua peserta didik, termasuk yang memiliki kebutuhan khusus. Dengan kata lain, mutu ketercapaian standar pemenuhan hak belajar semua peserta didik.

Dalam konteks pendidikan inklusif, Undang-Undang ini menjadi dasar normatif yang menjamin hak setiap warga negara untuk memperoleh pendidikan tanpa diskriminasi, termasuk bagi peserta didik berkebutuhan khusus. Prinsip kesetaraan dan keadilan dalam layanan pendidikan tercermin dalam amanat agar seluruh kebijakan dan program pendidikan mengakomodasi keberagaman kebutuhan peserta didik. Dengan demikian, penyelenggaraan pendidikan inklusif dipandang sebagai bagian integral dari sistem pendidikan nasional yang berorientasi pada peningkatan mutu dan pemerataan kesempatan belajar.

Dalam Pasal 35 disebutkan bahwa Standar Nasional Pendidikan (SNP) menjadi acuan mutu bagi seluruh satuan pendidikan, yang mencakup delapan aspek utama seperti isi, proses, pendidik, dan pengelolaan. Undang-undang ini juga menekankan pentingnya evaluasi pendidikan untuk mengetahui tingkat pencapaian mutu, serta perlunya penjaminan mutu secara berkelanjutan.

Penelitian ini, Undang-Undang Sisdiknas berfungsi sebagai payung hukum yang menegaskan pula bahwa mutu pendidikan tidak hanya diukur dari aspek akademik, tetapi juga dari sejauh mana sekolah mampu memenuhi kebutuhan semua peserta didik secara adil dan setara. Kepala sekolah, sebagai pemimpin pembelajaran, memiliki tanggung jawab strategis untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip Undang-Undang ini dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi mutu pendidikan inklusif di sekolahnya.

Sementara pada tingkat makro, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 menegaskan kewajiban pemerintah dalam menjamin mutu pendidikan bagi seluruh warga negara tanpa diskriminasi. Dari prinsip inilah lahir berbagai kebijakan turunan seperti

- a. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 (jo. PP Nomor 57 Tahun 2021) tentang Standar Nasional Pendidikan
- b. Permendikbud Nomor 28 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan.

Kedua regulasi tersebut menjadi pengikat antara visi pemerataan pendidikan dan mekanisme penjaminan mutu yang wajib diterapkan di setiap satuan pendidikan, termasuk sekolah penyelenggara pendidikan inklusif. Undang-undang No. 20 Tahun 2003 ini memberi legitimasi normatif bahwa peningkatan mutu inklusif harus diukur dan dievaluasi, bukan sekadar diceritakan. Melalui indikator yang terhubung ke standar (proses, pendidik, sarpras, penilaian, pengelolaan) menjadi akses peningkatan mutu pendidikan inklusif.

2. Permendikbud No. 70 Tahun 2009

Landasan yang digunakan dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif di Indonesia yaitu Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 70 tahun 2009 Tentang Pendidikan Inklusif bagi Peserta Didik yang Memiliki Kelainan dan Memiliki Potensi Kecerdasan dan/atau Bakat Istimewa. Peraturan ini menegaskan komitmen negara dalam menjamin hak setiap warga negara untuk memperoleh pendidikan yang bermutu tanpa diskriminasi.

Permendiknas Nomor 70 Tahun 2009 merupakan tonggak kebijakan pertama yang secara khusus mengatur tentang penyelenggaraan pendidikan inklusif di Indonesia. Regulasi ini memberikan definisi jelas tentang pendidikan inklusif sebagai sistem layanan pendidikan yang memberikan kesempatan kepada semua peserta didik, termasuk mereka yang memiliki kelainan atau kebutuhan khusus, untuk belajar bersama dalam satu

lingkungan yang sama. Permendiknas ini menegaskan tanggung jawab pemerintah daerah dan satuan pendidikan dalam memastikan tersedianya sarana, tenaga pendidik, serta pembinaan berkelanjutan guna menjamin kualitas layanan inklusif.

Dalam Pasal 1 Permendiknas Nomor 70 Tahun 2009 ditegaskan bahwa pendidikan inklusif adalah sistem penyelenggaraan pendidikan yang memberikan kesempatan kepada semua peserta didik yang memiliki kelainan dan/atau potensi kecerdasan dan bakat istimewa untuk mengikuti pendidikan atau pembelajaran dalam satuan pendidikan secara bersama-sama dengan peserta didik pada umumnya. Ketentuan ini menegaskan bahwa pendidikan inklusif tidak hanya berorientasi pada akses fisik, tetapi juga pada kesetaraan layanan dan kesempatan belajar.

Pasal 10 hingga 12 Permendiknas 70/2009 menekankan pentingnya pembinaan, pemantauan, dan evaluasi terhadap pelaksanaan pendidikan inklusif. Evaluasi ini dimaksudkan untuk mengetahui tingkat keberhasilan sekolah dalam menyediakan akses, layanan, dan dukungan yang sesuai bagi peserta didik berkebutuhan khusus. Dengan demikian, peningkatan mutu pendidikan inklusif dapat diukur dari kemampuan sekolah untuk mengurangi hambatan belajar dan meningkatkan partisipasi semua peserta didik.

Lebih lanjut, Permendiknas ini mengamanatkan bahwa satuan pendidikan inklusif wajib menyesuaikan kurikulum, proses pembelajaran, sistem penilaian, serta menyediakan pendidik dan tenaga kependidikan yang kompeten, termasuk Guru Pembimbing Khusus (GPK). Dengan demikian, pendidikan inklusif dipahami sebagai proses sistemik yang menuntut kesiapan kelembagaan, sumber daya manusia, dan budaya sekolah yang menghargai keberagaman.

Dalam konteks kepemimpinan sekolah, Permendiknas Nomor 70 Tahun 2009 secara implisit menempatkan kepala sekolah sebagai aktor kunci dalam keberhasilan pendidikan inklusif. Kepala sekolah bertanggung jawab mengelola sumber daya, mengembangkan kebijakan internal, serta membangun budaya sekolah yang inklusif dan nondiskriminatif. Oleh karena

itu, implementasi peraturan ini menuntut kepemimpinan kepala sekolah yang visioner, berintegritas, dan kolaboratif agar prinsip-prinsip pendidikan inklusif dapat terwujud secara nyata dalam praktik pembelajaran.

Dengan demikian, Permendiknas Nomor 70 Tahun 2009 tidak hanya berfungsi sebagai regulasi administratif, tetapi juga sebagai landasan normatif dan operasional dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif di Indonesia. Peraturan ini memberikan legitimasi sekaligus arah bagi pengembangan strategi pendidikan inklusif yang berkeadilan, humanistik, dan berorientasi pada pemenuhan hak belajar seluruh peserta didik.

Dalam penelitian ini, Permendiknas Nomor 70 Tahun 2009 berfungsi sebagai rujukan langsung untuk memahami peran kepala sekolah dalam menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dan bermutu. Kepala sekolah dituntut mampu merancang strategi yang efektif untuk memberdayakan guru, menyediakan fasilitas aksesibel, dan memastikan setiap peserta didik mendapatkan layanan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhannya. Dengan demikian, strategi kepala sekolah menjadi kunci dalam menerjemahkan kebijakan ini menjadi praktik nyata peningkatan mutu di sekolah.

Kebijakan-kebijakan turunan ini menjelaskan aspek praktis seperti kriteria sekolah inklusif, mengatur penerimaan peserta didik berkebutuhan khusus, peran satuan lembaga pendidikan, pemerintah daerah, dan kewajiban pemantauan, mekanisme kewajiban pembinaan, pemantauan serta evaluasi pelaksanaan pendidikan inklusif untuk mengetahui.

3. Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007

Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah tentang standar kepala sekolah/madrasah merupakan regulasi fundamental yang menetapkan kualifikasi dan kompetensi (kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial) kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan. Peraturan ini dikeluarkan untuk menjamin bahwa kepala sekolah memiliki kualifikasi dan kompetensi yang sesuai sehingga mampu melaksanakan perannya sebagai pemimpin

lembaga pendidikan secara profesional. Permendiknas ini menekankan bahwa kepala sekolah tidak cukup hanya memiliki pengalaman mengajar, tetapi juga harus menguasai keterampilan kepemimpinan, manajerial, dan sosial agar mampu membawa sekolah ke arah pencapaian mutu pendidikan yang lebih baik.

Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 memiliki relevansi langsung dengan penyelenggaraan pendidikan inklusif, khususnya dalam menegaskan peran strategis kepala sekolah sebagai pengambil keputusan dan pengarah budaya sekolah. Beberapa kompetensi kepala sekolah dalam regulasi ini secara eksplisit maupun implisit mendukung prinsip pendidikan inklusif.

Ketentuan ini memberi legitimasi terhadap eksistensi sekolah sebagai lembaga pendidikan formal, sekaligus menegaskan peran kepala sekolah sebagai pemimpin yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraannya. Kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana kebijakan pemerintah, tetapi juga sebagai pengambil keputusan yang memiliki kewenangan strategis untuk mengatur, mengembangkan, dan meningkatkan mutu pendidikan di satuan pendidikan yang dipimpinnya.

Regulasi ini menegaskan bahwa posisi kepala sekolah sebagai aktor kunci dalam peningkatan mutu pendidikan, termasuk pendidikan inklusif. Melalui regulasi ini memperkuat argumentasi bahwa keberhasilan pendidikan inklusif sangat bergantung pada kepemimpinan kepala sekolah yang berintegritas, kompeten secara manajerial dan sosial, serta mampu membangun budaya sekolah yang adil, humanistik, dan inklusif.

Dalam penelitian ini, kerangka 7S McKinsey digunakan sebagai kompas pengelolaan sekolah, karena kerangka ini menekankan bahwa efektivitas organisasi sangat ditentukan oleh keselarasan antar unsur internal, bukan oleh satu faktor tunggal. Ketujuh unsur tersebut adalah *strategy*, *structure*, *systems*, *staff*, *skills*, *style*, dan *shared values*, memastikan dapat bergerak secara sinergis untuk mencapai tujuan pendidikan inklusif. Dengan mengintegrasikan ketujuh unsur dalam kerangka 7S McKinsey secara selaras, kepala sekolah mampu mengelola pendidikan inklusif sebagai sistem yang

utuh dan berkelanjutan. Kerangka ini berfungsi sebagai kompas pengelolaan sekolah yang membantu kepala sekolah memastikan bahwa strategi, struktur, sistem, sumber daya manusia, keterampilan, gaya kepemimpinan, dan nilai-nilai bersama saling mendukung dalam meningkatkan mutu pendidikan inklusif

4. Peraturan Direktur Jenderal GTK Nomor 7327/HK.03.01/2023

Peraturan ini menegaskan bahwa seorang guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah tidak hanya berperan sebagai pengelola administratif, tetapi juga harus tampil sebagai pemimpin pendidikan yang transformasional. Tugas utama kepala sekolah adalah memimpin dan mengelola sekolah agar mampu meningkatkan mutu pendidikan melalui strategi dan kebijakan yang terarah. Hal ini bermakna bahwa keberhasilan sebuah sekolah tidak hanya diukur dari ketaatan administrasi, melainkan dari kemampuannya menciptakan iklim belajar yang berkualitas, efektif, dan relevan dengan kebutuhan peserta didik.

Peraturan ini juga menekankan pentingnya transformasi pembelajaran yang berpihak kepada peserta didik. Artinya, kepala sekolah wajib mendorong inovasi pembelajaran yang menempatkan peserta didik sebagai pusat kegiatan belajar (*student-centered learning*). Kepala sekolah diharapkan memfasilitasi guru dalam mengembangkan metode pembelajaran aktif, kolaboratif, dan kontekstual, serta mengintegrasikan teknologi pendidikan. Dengan demikian, mutu pendidikan dapat ditingkatkan bukan hanya dari aspek kognitif, tetapi juga sikap, karakter, dan keterampilan abad 21.

Lebih jauh, peraturan ini memberi landasan yuridis bahwa kepemimpinan kepala sekolah harus diarahkan pada upaya penguatan kualitas SDM sekolah (guru, tenaga kependidikan, maupun siswa). Kepala sekolah dituntut untuk mampu mengelola sumber daya sekolah secara efektif, mengembangkan budaya sekolah yang positif, serta menjalin kemitraan dengan orang tua dan masyarakat. Dengan pendekatan kepemimpinan transformatif ini, kepala sekolah diharapkan menjadi agen perubahan yang

dapat membawa sekolah beradaptasi dengan perkembangan zaman sekaligus menjaga orientasi pendidikan yang berkeadilan dan inklusif.

Peraturan Direktur Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Nomor 7327/B.B1/HK.03.01/2023 menetapkan model kompetensi kepala sekolah yang menjadi pedoman nasional dalam pengembangan profesionalisme kepala sekolah. Regulasi ini memperbarui paradigma lama kepemimpinan pendidikan dengan menekankan peran kepala sekolah sebagai *leader of learning, manager of resources, creator of innovation*, dan *driver of school culture*. Model ini juga memuat kompetensi inti kepala sekolah yang mencakup dimensi kepribadian, manajerial, supervisi akademik, kewirausahaan, serta sosial.

Dalam konteks pendidikan inklusif, regulasi ini memberi kerangka kompetensi bagi kepala sekolah untuk mengelola keberagaman peserta didik dan memastikan setiap individu mendapatkan hak belajar yang sama. Kepala sekolah diharapkan memiliki kemampuan dalam mengembangkan strategi pembelajaran adaptif, melakukan supervisi terhadap guru reguler dan guru pendamping khusus, serta mengelola sumber daya agar mendukung keberhasilan program inklusif. Regulasi ini juga menuntut kepala sekolah agar menggunakan data dan hasil evaluasi pembelajaran untuk pengambilan keputusan yang berorientasi pada peningkatan mutu.

Dalam penelitian ini, peraturan tersebut relevan karena menjadi dasar konseptual bagi pengukuran strategi kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan inklusif. Model kompetensi ini dapat digunakan sebagai acuan untuk menilai bagaimana kepala sekolah mengintegrasikan kepemimpinan instruksional, kolaborasi tim, serta inovasi layanan dalam menciptakan sekolah yang inklusif dan bermutu tinggi.

E. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian sebelumnya diharapkan dapat membantu dan sebagai pijakan peneliti sebagai pembanding penelitian yang akan dilaksanakan. Untuk itulah akan disajikan beberapa hasil penelitian sebelumnya sebagai berikut.

Tabel 2.3
Matrik Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian/ Desertasi	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
Wasliman et.al (2023)	<i>Strategic manageme nt of Quality Improvem ent of Madrasah Aliyah Graduates in Modern Islamic Boarding School.</i>	Temuan utama dalam penelitian ini adalah 1) perencanaan strategi untuk meningkatkan kualitas lulusan diarahkan pada visi, misi serta strategi yang dikembangkan melalui kebijakan. 2) implementasi program peningkatan lulusan telah dilaksanakan secara optimal. 3) Strategi pengendalian untuk meningkatkan lulusan Madrasah Aliyah di Madrasah Aliyah Islam Modern Banten belum menyentuh aspek eksternal dan masih berupa perbaikan internal dalam penilaian kinerja guru 5) Fungsi kepala madrasah sebagai manajer dan pengawas belum berjalan secara optimal. Hal itu karena mereka terlalu fokus pada perbaikan aspek fisik internal madrasah sehingga aspek eksternal madrasah diabaikan	Penelitian ini memfokuskan manajemen strategik pada lulusan sedangkan pada penelitian ini fokus pada peningkatan mutu pendidikan inklusif. Sedangkan penelitian saya menempatkan kepala sekolah (atau kepala madrasah) sebagai aktor utama dalam peningkatan mutu pendidikan. Keduanya menyoroti hubungan antara strategi kepemimpinan, kinerja guru, dan kepuasan atau mutu hasil belajar
Palah (2008)	<i>Prinsipal Strategic</i>	Penelitian ini mendiskripsikan temuan tentang manajemen	Focus penelitian ini hanya pada kualitas

Peneliti	Judul Penelitian/ Desertasi	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
	<i>Management In Improving The Quality Of Education.</i>	strategis kepala sekolah dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Sekola Menengah Kejuruan (SMK) di Sukabumi. 1) kepala sekolah belum menerapkan manajemen strategis dengan baik sehingga belum ada dampak optimal karena terkendala paktor internal dan eksternal. 2) krang terampil daan belum termotivasi untuk melakukan perbaikan dari kepala sekolah dan guru, 3) hingga kurangnya keterlibatan masyarakat setempat.	pendidikan. Manajemen strategi kepala sekolah belum mendapatkan perhatian dan pamahaman yang baik. Sedangkan dalam penelitian ini focus pada peningkatan mutu pendidikan inklusif.
Purnomo, Hadi(2005)	Strategi Peningkatan Mutu Madrasah Tsanawiyah; Penelitian Kualitatif terhadap strategi Peningkat an Mutu MTsN di Kabupaten Jember,	Temuan dari penelitian ini adalah ditemukan enam sumber daya yang memiliki daya dukung tinggi terhadap peningkatan mutu pendidikan berbasis madrasah yaitu; profesionalitas ketenagaan (guru dan staf), administrasi/ manajemen madrasah, sumber belajar, kepemimpinan, kurikulum, dan akuntabilitas madrasah. Dari keenam sumberdaya tersebut menghasilkan tiga sumberdaya	Persamaan dengan penelitian saya terletak pada fokus keduanya terhadap peran kepala sekolah sebagai penggerak utama peningkatan mutu lembaga pendidikan. Namun perbedaannya, penelitian Hadi Purnomo menitikberatkan pada mutu madrasah secara umum (kurikulum,

Peneliti	Judul Penelitian/ Desertasi	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
	Propinsi Jawa Timur.	yang memiliki drajat daya dukung tertinggi dan sekaligus berperan sebagai strategi dasar untuk peningkatan mutu pendidikan berbasis madrasah yaitu; peningkatan mutu ketenagaan (guru dan staf T.U), peningkatan mutu manajemen pelayanan madrasah, dan peningkatan mutu jumlah sarana dan prasarana madrasah, termasuk buku-buku pelajaran, alat dan media pembelajaran. Berdasarkan analisis SWOT dan <i>Balance Scorecard</i> (BSC) ditemukan tiga strategi dasar untuk pengembangan model alternatif peningkatan mutu pendidikan madrasah yaitu; peningkatan profesionalisme guru, penerapan MPMBM, dan pembenahan sumber-sumber belajar.	kinerja guru, manajemen kelembagaan), sedangkan perbedaan pada penelitian saya menyoroti strategi kepala sekolah dalam konteks pendidikan inklusif, yaitu bagaimana strategi kepemimpinan tersebut menciptakan akses, partisipasi, dan layanan berkualitas bagi peserta didik berkebutuhan khusus untuk meningkatkan mutu pendidikan inklusif di sekolah.
Machali (2011)	Manajemen Mutu Sistem Pembelajaran Madrasah	Penelitian Imam Machali (2011) tentang <i>Manajemen Mutu Sistem Pembelajaran di Madrasah</i> menunjukkan bahwa mutu pembelajaran di madrasah	Peneliti ini hanya menjelaskan kontribusi kepemimpinan, kompetensi guru, sarana dan prasarana dan

Peneliti	Judul Penelitian/ Desertasi	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
		dipengaruhi secara signifikan oleh empat faktor utama: kepemimpinan kepala madrasah, kompetensi guru, sarana-prasarana, dan budaya madrasah. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kontribusi langsung kepemimpinan kepala madrasah terhadap mutu pembelajaran sebesar 6,9%, kompetensi guru 6,4%, sarana-prasarana 6,0%, dan budaya madrasah 5,8%. Secara simultan keempat faktor ini memberikan kontribusi 27% terhadap mutu pembelajaran dan 43% terhadap kepuasan siswa. Penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif, kompetensi pedagogik guru, budaya organisasi yang mendukung, serta fasilitas belajar yang memadai menjadi komponen penting peningkatan mutu pendidikan di madrasah	budaya organisasi sekolah. Faktor-faktor di atas merupakan determinasi madrasah efektif, akan tetapi belum mencakup seperti teori yang dikatakan Hoy dan Jap Sheeren. Sedangkan penelitian saya menempatkan kepala sekolah (atau kepala madrasah) sebagai aktor utama dalam peningkatan mutu pendidikan. Keduanya menyoroti hubungan antara strategi kepemimpinan, kinerja guru, dan kepuasan atau mutu hasil belajar
Booth & Ainscow (2011)	<i>Index for Inclusion: Developing Learning</i>	Artikel ini memperkenalkan <i>Index for Inclusion</i> sebagai alat refleksi untuk menilai sejauh mana sekolah telah menciptakan	Persamaan: Sama-sama berfokus pada upaya peningkatan mutu pendidikan inklusif

Peneliti	Judul Penelitian/ Desertasi	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
	<i>and Participation in Schools</i>	budaya, kebijakan, dan praktik yang inklusif. Tiga dimensi utama (budaya, kebijakan, dan praktik) menjadi dasar bagi sekolah untuk mengembangkan rencana aksi peningkatan partisipasi semua peserta didik.	melalui refleksi dan perencanaan sistematis. Perbedaan: Penelitian ini berupa pengembangan instrumen, sedangkan penelitian saya mengkaji strategi konkret kepala sekolah dalam mengimplementasikan prinsip inklusi dan menilai dampaknya terhadap mutu sekolah.
Pont, Nusche & Moorman OECD (2008)	<i>Improving School Leadership</i> (Vol. 1 & 2)	Studi lintas negara ini menyoroti bagaimana kompetensi kepemimpinan dan distribusi tanggung jawab memengaruhi kualitas pembelajaran. OECD menekankan perlunya <i>distributed leadership</i> dan pengembangan kapasitas kepala sekolah untuk mencapai peningkatan mutu berkelanjutan.	Persamaan: Sama-sama membahas pentingnya strategi kepemimpinan yang kolaboratif dalam peningkatan mutu sekolah. Perbedaan: Studi OECD bersifat kebijakan lintas negara, sedangkan penelitian saya menekankan penerapan strategi konkret di sekolah inklusif Indonesia dan menilai pengaruhnya terhadap mutu pendidikan.

Peneliti	Judul Penelitian/ Desertasi	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
Leithwood et al (2004)	<i>Transformational School Leadership</i>	Leithwood menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi hasil belajar siswa secara tidak langsung melalui motivasi guru, iklim sekolah, dan komitmen profesional.	Persamaan: Keduanya melihat kepemimpinan sebagai motor perubahan mutu pendidikan. Perbedaan: Leithwood fokus pada hubungan umum kepemimpinan– hasil belajar, sementara penelitian saya secara spesifik menguji strategi transformasional kepala sekolah dalam konteks inklusi dan bagaimana strategi itu berdampak pada mutu pendidikan inklusif.
Fullan (2001)	<i>Leading in a Culture of Change</i>	Fullan menjelaskan bahwa perubahan berkelanjutan di sekolah membutuhkan <i>moral purpose</i> , hubungan yang kuat, dan pembelajaran organisasi. Kepala sekolah harus menjadi agen perubahan dengan menumbuhkan budaya kolaboratif.	Persamaan: Keduanya menekankan kepemimpinan perubahan dan pembelajaran organisasi. Perbedaan: Fullan bersifat konseptual dan teoretis, sedangkan penelitian saya menguji penerapan nilai-nilai itu dalam strategi konkret kepala sekolah untuk

Peneliti	Judul Penelitian/ Desertasi	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
			meningkatkan mutu pendidikan inklusif.
Harris (2008)	<i>Distributed Leadership and School Improvement</i>	Harris menekankan bahwa kepemimpinan tidak bisa hanya terpusat pada kepala sekolah; distribusi kepemimpinan kepada guru meningkatkan inovasi dan perbaikan kualitas sekolah	Persamaan: Sama-sama menyoroti kolaborasi antara kepala sekolah dan guru. Perbedaan: Penelitian saya tidak hanya melihat distribusi peran, tetapi juga mengukur bagaimana distribusi strategi tersebut memengaruhi indikator mutu sekolah inklusif.
Azizah (2021)	Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Kebijakan Pendidikan Inklusif di Kota Yogyakarta	Penelitian ini menyoroti peran kepala sekolah dalam menerjemahkan kebijakan inklusi ke tingkat sekolah. Strateginya mencakup penyusunan visi inklusif, penataan struktur organisasi sekolah, pembentukan tim layanan khusus, serta penggunaan data untuk memantau perkembangan siswa berkebutuhan khusus.	Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian ini. Keduanya sama-sama mengkaji strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks kebijakan inklusi. Namun, penelitian Larasati fokus pada implementasi kebijakan dan pengelolaan kelembagaan, sementara penelitian ini menilai

Peneliti	Judul Penelitian/ Desertasi	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
			bagaimana strategi tersebut meningkatkan mutu pendidikan inklusif secara nyata, termasuk peningkatan hasil belajar, keterlibatan siswa, dan efektivitas guru pendamping.
Kustawan (2013)	Pendidikan Inklusif di Indonesia	Artikel ini menegaskan bahwa transisi dari pendidikan integratif ke pendidikan inklusif hanya dapat terjadi jika ada kepemimpinan yang kuat dan kolaboratif di tingkat sekolah.	Persamaan: Sama-sama menyoroti peran kepala sekolah sebagai penggerak utama perubahan menuju sekolah inklusif. Perbedaan: Penelitian saya berfokus pada strategi spesifik kepala sekolah untuk meningkatkan mutu (hasil belajar, partisipasi, dan iklim sekolah), bukan hanya proses transisi.
Sari (2020)	Kepemimpinan Transformatif Kepala	Studi ini menemukan bahwa kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformatif dapat menciptakan budaya inklusif melalui visi yang jelas,	Persamaan: Sama-sama mengkaji kepemimpinan transformatif kepala sekolah dalam konteks inklusi. Perbedaan:

Peneliti	Judul Penelitian/ Desertasi	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
	Sekolah dalam Pendidikan Inklusif	pelibatan guru, dan dukungan orang tua.	Penelitian saya lebih menekankan pada aspek <i>mutu pendidikan</i> sebagai indikator keberhasilan kepemimpinan tersebut, bukan hanya budaya inklusi.
Imaniar (2018)	Pemberdayaan Guru Pendamping Khusus di Sekolah Inklusif	Fokus penelitian ini pada peran dan pemberdayaan GPK dalam mengelola peserta didik berkebutuhan khusus. Temuan menunjukkan pentingnya dukungan kepala sekolah dalam membangun koordinasi dan supervisi GPK.	Persamaan: Sama-sama menyoroti hubungan kepala sekolah–GPK sebagai kunci keberhasilan inklusi. Perbedaan: Penelitian saya melihat pemberdayaan GPK sebagai salah satu strategi kepala sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah, bukan sebagai variabel utama.
Ardana (2014)	Manajemen Peserta Didik di Sekolah Inklusif	Penelitian ini menggambarkan tahapan perencanaan, pembinaan, dan evaluasi peserta didik di sekolah inklusif.	Persamaan: Sama-sama berfokus pada aspek pengelolaan peserta didik di sekolah inklusif. Perbedaan: Penelitian saya memposisikan manajemen peserta didik sebagai salah satu hasil

Peneliti	Judul Penelitian/ Desertasi	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
			dari strategi kepala sekolah, bukan fokus tunggal penelitian.
Mardhia (2022)	Manajemen Pendidikan Inklusif di Indonesia: Tantangan & Harapan	Penelitian ini menyoroti implementasi pendidikan inklusif di Indonesia yang masih menghadapi tantangan besar di bidang sumber daya manusia, sarana prasarana, dan dukungan kebijakan. Artikel tersebut juga menekankan perlunya manajemen sekolah yang adaptif dan kepemimpinan kepala sekolah yang visioner agar inklusi tidak berhenti pada tataran kebijakan, tetapi berdampak nyata pada mutu layanan pendidikan di sekolah	Persamaan: Sama-sama menyoroti pentingnya manajemen dan kepemimpinan dalam pendidikan inklusif. Perbedaan: Penelitian saya mengembangkan model strategi kepala sekolah yang operasional untuk mengatasi hambatan tersebut serta mengukur hasilnya terhadap mutu.
Hidayah (2021)	Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Pendidikan Inklusif	Penelitian mereka membahas bagaimana kepala sekolah berperan sebagai <i>vision setter</i> , <i>manager</i> , <i>supervisor</i> , dan <i>motivator</i> dalam mengimplementasikan pendidikan inklusif di sekolah dasar negeri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi	Persamaan: Sama-sama menyoroti konteks kebijakan pendidikan inklusif di Indonesia. Perbedaan: Penelitian saya bukan analisis kebijakan, melainkan implementasi dan dampak strategi kepala

Peneliti	Judul Penelitian/ Desertasi	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
		sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam membangun komitmen guru, menyediakan fasilitas pendukung, dan menciptakan budaya sekolah yang menghargai keberagaman peserta didik.	sekolah di tingkat sekolah.
Fhadilah (2021)	Kebijakan Pendidikan Inklusif di Indonesia	Penelitian ini menganalisis dan menyoroti gap kebijakan–praktik dan kesiapan daerah; pendanaan dan SDM GPK jadi isu utama. Hasil Penelitian tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara regulasi dan praktik di lapangan, terutama dalam hal kesiapan sumber daya manusia, sarana prasarana, dan mekanisme pengawasan. Para penulis menekankan perlunya penguatan peran pemerintah daerah dan kepala sekolah dalam memastikan implementasi kebijakan inklusif berjalan efektif serta berdampak nyata pada peningkatan mutu layanan pendidikan bagi semua peserta didik	Persamaan dengan penelitian saya terletak pada fokus keduanya terhadap upaya peningkatan mutu pendidikan inklusif dan peran penting lembaga pendidikan dalam mewujudkan sekolah ramah bagi semua siswa. Perbedaannya, ini meninjau pendidikan inklusif dari sudut kebijakan makro dan implementasi struktural, sementara penelitian saya berfokus pada strategi kepala sekolah di tingkat satuan pendidikan bagaimana kepemimpinan dan

Peneliti	Judul Penelitian/ Desertasi	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
			kebijakan mikro di sekolah dapat secara langsung meningkatkan mutu pendidikan inklusif melalui pengelolaan guru, layanan peserta didik berkebutuhan khusus, dan pembentukan budaya inklusif di lingkungan sekolah
Suharno (2017)	Kepemimpinan Pembelajaran & Pendidikan Inklusif	Indikasi bahwa instructional leadership meningkatkan kualitas praktik diferensiasi, IEP, dan kolaborasi guru. Penelitian ini menyoroti bagaimana kepemimpinan pembelajaran (instructional leadership) berperan dalam mendukung penerapan pendidikan inklusif di sekolah dasar. Hasilnya menunjukkan bahwa kepala sekolah yang aktif melakukan supervisi akademik, membimbing guru dalam diferensiasi pembelajaran, serta membangun budaya kolaboratif mampu meningkatkan kualitas	Persamaan: Sama-sama meneliti kepemimpinan kepala sekolah dan dampaknya terhadap pembelajaran. Perbedaan: Penelitian saya menambahkan dimensi mutu pendidikan secara keseluruhan, termasuk hasil belajar, iklim sekolah, dan kepuasan orang tua.

Peneliti	Judul Penelitian/ Desertasi	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
		layanan belajar bagi peserta didik berkebutuhan khusus. Studi ini menegaskan bahwa kepemimpinan pembelajaran merupakan fondasi penting bagi peningkatan mutu pendidikan inklusif di tingkat satuan pendidikan	
Yuliana (2020)	Kepemimpinan Efektif Kepala Sekolah	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mampu mengintegrasikan fungsi manajerial dan instruksional secara seimbang berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja guru dan suasana kerja yang kondusif. Studi ini menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam mencapai mutu pendidikan yang berkelanjutan	Persamaan: Sama-sama mengkaji dimensi kepemimpinan yang berdampak pada kinerja guru. Perbedaan: Penelitian saya mengaitkan kinerja guru dengan mutu pendidikan inklusif, sehingga membentuk rantai kausal yang lebih lengkap.
Siregar et.al (2015)	Strategi Implementasi Manajemen Pendidikan Inklusif (SMPN 4 Babelan	Strategi: kurikulum adaptif, kemitraan, evaluasi berkelanjutan; studi kasus satu sekolah, keberhasilan dinarasikan kualitatif. Penelitian ini menunjukkan strategi yang digunakan sekolah: kurikulum	Persamaan: Sama-sama meneliti strategi kepala sekolah dalam pendidikan inklusif. Perbedaan: Penelitian saya memperluas konteks ke lebih dari satu aspek dan menilai

Peneliti	Judul Penelitian/ Desertasi	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
		adaptif, kemitraan dengan orang tua, dan evaluasi berkelanjutan	hubungan langsung antara strategi tersebut dengan mutu pendidikan.
Risma et.al (2024)	Kekuatan Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah dalam Mengkoordinasikan Program Inklusif	Studi kualitatif: kepala sekolah efektif bila mengarahkan diferensiasi, menyediakan GPK, dan monitoring; tantangan pemahaman inklusi & keterbatasan SDM Menemukan bahwa kepala sekolah efektif bila mampu mengarahkan diferensiasi pembelajaran, menyediakan guru pendamping, dan melakukan monitoring.	Persamaan: Sama-sama menekankan kepemimpinan instruksional kepala sekolah. Perbedaan: Penelitian saya menambahkan analisis empiris tentang peningkatan mutu melalui strategi tersebut.
Pasaribu et.al (2023)	Peran Kepala Sekolah dalam Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif di SMP Negeri 4 Jelai Hulu	Kepala sekolah berperan sebagai perencana, penggerak, dan pengendali implementasi pendidikan inklusif di sekolah terpencil. Strategi yang diterapkan meliputi peningkatan kapasitas guru melalui pelatihan dasar inklusi, penataan kurikulum adaptif, pemanfaatan sumber daya lokal, dan kemitraan dengan orang tua serta dinas pendidikan. Tantangan	Persamaannya terletak pada fokus peran kepala sekolah sebagai motor peningkatan mutu pendidikan inklusif melalui penguatan SDM dan koordinasi antar pihak. Perbedaannya, penelitian Pasaribu menekankan konteks daerah terpencil dan aspek implementasi

Peneliti	Judul Penelitian/ Desertasi	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
		terbesar ialah keterbatasan guru pendamping khusus dan minimnya dukungan fasilitas	dasar inklusi, sedangkan penelitian saya menyoroti strategi kepala sekolah yang lebih sistematis dalam meningkatkan mutu layanan dan hasil belajar siswa inklusif di konteks sekolah reguler yang lebih maju.
Rismita et. al (2024)	Kekuatan Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah dalam Mengkoordinasikan Program Pendidikan Inklusif	Kepemimpinan instruksional yang kuat mendorong keberhasilan koordinasi program inklusif. Kepala sekolah berperan aktif dalam perencanaan pembelajaran diferensiasi, pembinaan guru reguler agar memahami kebutuhan siswa berkebutuhan khusus, serta supervisi rutin terhadap proses belajar. Faktor pendukung: komunikasi efektif dan monitoring; kendala: kurangnya pelatihan guru dan dukungan kebijakan.	Persamaannya adalah sama-sama menyoroti peran strategis kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran dalam konteks inklusif. Perbedaannya, penelitian Rismita berfokus pada koordinasi dan praktik instruksional, sementara penelitian saya memperluasnya dengan mengkaji dampak strategi kepemimpinan terhadap mutu pendidikan inklusif secara menyeluruh (meliputi hasil belajar,

Peneliti	Judul Penelitian/ Desertasi	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
			budaya sekolah, dan partisipasi siswa)
Genoveva (2021)	Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Inklusif untuk Membangun Budaya Sekolah Inklusif (Kabupaten Sleman)	Penelitian ini menemukan bahwa kepala sekolah menggunakan pendekatan kepemimpinan inklusif untuk membangun budaya sekolah yang menghargai keberagaman. Strateginya meliputi peningkatan kesadaran guru tentang inklusi, penataan lingkungan belajar yang ramah, pembentukan tim inklusi sekolah, serta penguatan komunikasi dengan orang tua siswa berkebutuhan khusus.	Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Saya: Keduanya sama-sama menyoroti bagaimana kepemimpinan kepala sekolah membangun budaya inklusif sebagai fondasi peningkatan mutu. Perbedaannya, penelitian Dewi fokus pada pembentukan budaya dan nilai inklusif, sedangkan penelitian saya menambahkan indikator mutu yang terukur, seperti capaian akademik, kepuasan siswa dan orang tua, serta efektivitas program inklusi di sekolah.

Peneliti	Judul Penelitian/ Desertasi	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian yang Dilakukan
Zahra (2022)	Strategi Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Pendidikan Inklusi di SDN Peurada Banda Aceh	Kepala sekolah menerapkan tiga tahap strategi peningkatan inklusi: (1) perumusan kebijakan sekolah, (2) implementasi melalui pelatihan guru dan adaptasi pembelajaran, dan (3) pengendalian melalui supervisi dan evaluasi. Pendekatan ini berhasil meningkatkan kesiapan sekolah dalam melayani peserta didik berkebutuhan khusus.	Persamaannya terletak pada lebih menekankan tahapan implementasi program, sedangkan penelitian saya menilai efektivitas strategi tersebut dalam meningkatkan mutu pendidikan inklusif.