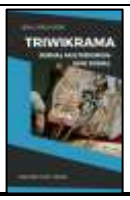
Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 12 No 7, 2026
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



INCLUSIVE EDUCATION MANAGEMENT QUALITY IN ADDRESSING RESOURCE LIMITATIONS AT SMPN 55 SURABAYA

Intan Dwi Sukowati[1*], Settriya Rahayu[2], Alvira Nindya Shafiqah[3], Cindy Aulia Ainur Azizah[4], Katerina Shafira[5]

Program Studi S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya, Kota Surabaya Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:
Received November, 2026
Revised November, 2026
Accepted November, 2026
Available online November, 2026

intan.23354@mhs.unesa.ac.id,
settriya.23358@mhs.unesa.ac.id,
alvira.23357@mhs.unesa.ac.id,
cindy.23343@mhs.unesa.ac.id,
katerina.23299@mhs.unesa.ac.id

This is an open access article under the CC BY-SA license.
Copyright © 2023 by Author. Published by Cahaya Ilmu Bangsa Institute

Abstrak

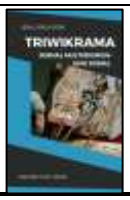
Pendidikan inklusif merupakan upaya pemerintah dalam memberikan kesempatan belajar yang setara kepada seluruh peserta didik, termasuk anak berkebutuhan khusus (ABK). Namun, pelaksanaannya masih menghadapi berbagai permasalahan, terutama keterbatasan sumber daya manusia, sarana dan prasarana, serta kompetensi tenaga pendidik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan kualitas manajemen pendidikan inklusif dalam menghadapi keterbatasan sumber daya di SMPN 55 Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penentuan informan dilakukan melalui teknik *purposive sampling*, sedangkan pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña melalui tahapan kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMPN 55 Surabaya telah menerapkan pengelolaan pendidikan inklusif melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Upaya tersebut diwujudkan melalui pelibatan seluruh guru dalam pembelajaran inklusif, peningkatan kompetensi pendidik melalui pelatihan, penyediaan *Resource Room*, penyesuaian materi dan penilaian berdasarkan kemampuan siswa, serta kerja sama dengan mahasiswa dan orang tua. Meskipun demikian, keterbatasan Guru Pembimbing Khusus (GPK) dan fasilitas pendukung masih menjadi kendala dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif. Dengan demikian, kualitas manajemen pendidikan inklusif di SMPN 55 Surabaya ditunjukkan melalui kemampuan sekolah dalam mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk mempertahankan kualitas pelayanan pendidikan bagi peserta didik berkebutuhan khusus.

Kata Kunci: Manajemen Pendidikan, Pendidikan Inklusif, Keterbatasan Sumber Daya, Kualitas Manajemen, SMPN 55 Surabaya.

Abstract

Inclusive education is a government effort to provide equal learning opportunities for all students, including students with special needs. However, its implementation still faces various challenges, particularly limitations in human resources, facilities and infrastructure, and educators' competencies. This study aims to identify and describe the quality of inclusive education management

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 12 No 7, 2026
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



in dealing with limited resources at SMPN 55 Surabaya. This research employed a descriptive method with a qualitative approach. Informants were selected using purposive sampling, while data were collected through interviews, observations, and documentation. Data analysis followed the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, consisting of data condensation, data display, and conclusion drawing and verification. The findings indicate that SMPN 55 Surabaya has implemented inclusive education management through the functions of planning, organizing, actuating, and controlling. These efforts include involving all teachers in inclusive learning, improving educators' competencies through training, providing a Resource Room, adapting learning materials and assessments to students' individual abilities, and establishing cooperation with university students and parents. Nevertheless, the limited availability of Special Education Teachers and supporting facilities remains a challenge in implementing inclusive education. Therefore, the quality of inclusive education management at SMPN 55 Surabaya is demonstrated through the school's ability to optimize available resources to maintain the quality of educational services for students with special needs.

***Keywords**: Educational Management, Inclusive Education, Limited Resources, Management Quality, SMPN 55 Surabaya.*

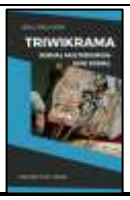
1. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan hak dasar setiap warga negara yang wajib dipenuhi secara adil dan merata. Hal ini tercantum dalam Pasal 31 Undang-Undang Dasar 1945 yang menegaskan tanggung jawab negara dalam menjamin akses pendidikan bagi seluruh masyarakat. Pemenuhan hak tersebut perlu didukung oleh ketersediaan fasilitas, pemerataan kesempatan belajar, serta peningkatan kualitas pelayanan pendidikan (Selviana et al., 2024). Salah satu bentuk tanggung jawab pemerintah diwujudkan melalui alokasi anggaran pendidikan sebesar 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Anggaran pendidikan tercatat sebesar Rp612,2 triliun pada tahun 2023 dan meningkat menjadi Rp665 triliun pada tahun 2024 (Taufiqurokhman et al., 2023). Dukungan tersebut membutuhkan pengelolaan yang terencana agar sumber daya pendidikan dapat dimanfaatkan secara optimal.

Manajemen pendidikan berperan penting dalam mengatur dan mengarahkan seluruh kegiatan sekolah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Terry menjelaskan bahwa manajemen mencakup proses pengarahan, pembimbingan, dan pemanfaatan sumber daya secara sistematis. Dalam konteks pendidikan, fungsi tersebut tidak hanya berkaitan dengan administrasi, tetapi juga mencakup kepemimpinan strategis untuk meningkatkan mutu pembelajaran dan hasil belajar peserta didik (Yunita Sulastri & Ahmad Muzari, 2026). Namun, pelaksanaan manajemen pendidikan masih menghadapi berbagai hambatan, terutama dalam pengelolaan sumber daya dan penerapan kebijakan di tingkat sekolah. Oleh karena itu, diperlukan sistem manajemen mutu yang terintegrasi agar penyelenggaraan pendidikan dapat berlangsung secara efektif dan efisien (Hernovianus, Permatasari & Surabaya, 2025).

Implementasi kebijakan pendidikan perlu disesuaikan dengan kebutuhan sekolah, tenaga pendidik, dan peserta didik agar tujuan kebijakan dapat tercapai. Keberhasilan pelaksanaannya juga dipengaruhi oleh perencanaan yang tepat dalam menentukan arah dan program pendidikan (Anisah et al., 2025). Salah satu kebijakan yang mencerminkan upaya pemenuhan hak pendidikan adalah penyelenggaraan pendidikan inklusif. Kebijakan ini bertujuan memberikan kesempatan

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 12 No 7, 2026
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



belajar yang setara kepada seluruh peserta didik, termasuk anak berkebutuhan khusus (ABK), tanpa diskriminasi. Pelaksanaannya menuntut kesiapan sekolah dalam menyediakan layanan, tenaga pendidik, serta fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik penyandang disabilitas (Anwar et al., 2025).

Di Kota Surabaya, pendidikan inklusif diarahkan agar sekolah reguler dapat menerima dan memberikan pelayanan pendidikan kepada peserta didik berkebutuhan khusus dalam lingkungan belajar yang sama. Kebijakan tersebut mendorong perubahan sistem pendidikan yang sebelumnya cenderung memisahkan peserta didik penyandang disabilitas menjadi lingkungan pembelajaran yang terbuka dan setara. Dengan demikian, peserta didik berkebutuhan khusus memiliki kesempatan untuk bersekolah di lembaga pendidikan umum tanpa harus selalu bergantung pada Sekolah Luar Biasa (SLB) (Rosari et al., 2023).

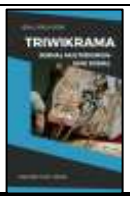
Meskipun demikian, pelaksanaan pendidikan inklusif di Surabaya masih menghadapi persoalan keterbatasan sumber daya. Permasalahan tersebut terlihat dari kurangnya Guru Pembimbing Khusus (GPK) yang memiliki kompetensi pendidikan luar biasa serta belum memadainya fasilitas yang ramah disabilitas. Kondisi ini menyebabkan guru reguler harus menjalankan tanggung jawab tambahan atau double burden, termasuk menyesuaikan pembelajaran dan menyusun asesmen bagi peserta didik dengan karakteristik yang beragam. Keterbatasan tersebut menunjukkan bahwa kesiapan sumber daya sekolah masih menjadi tantangan dalam memenuhi standar pelayanan pendidikan inklusif (Islamulmuflikhun et al., 2025).

Penyelenggaraan pendidikan inklusif telah didukung oleh sejumlah regulasi, di antaranya Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2020 dan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 48 Tahun 2023. Kedua peraturan tersebut mengatur penyediaan akomodasi serta dukungan yang layak bagi peserta didik penyandang disabilitas. Khusus di Kota Surabaya, pelaksanaannya juga berpedoman pada Peraturan Wali Kota Surabaya Nomor 52 Tahun 2022 yang mengarahkan sekolah untuk menyediakan layanan pendidikan sesuai kemampuan dan kebutuhan peserta didik. Penerapan pembelajaran bersama melalui kelas campuran menjadi salah satu bentuk pelaksanaan kebijakan tersebut (Agustina & Rahaju, 2021).

Penelitian mengenai manajemen pendidikan inklusif telah dilakukan dengan berbagai sudut pandang. Riowati, Hendriani, dan Paramita (2022) mengkaji manajemen pendidikan inklusif berbasis sekolah sebagai sistem penjaminan mutu, sedangkan Ramadhan dan Maryani (2024) membahas penerapannya di sekolah negeri. Penelitian Parnoningrum (2026) berfokus pada SMPN 4 dan SMPN 28 Surabaya. Sementara itu, Damayanthi, Basyar, dan Ismail (2026) mengkaji collaborative governance dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif dengan memasukkan SMPN 55 Surabaya sebagai lokasi penelitian. Berdasarkan kajian tersebut, masih diperlukan penelitian yang secara khusus membahas kualitas manajemen pendidikan inklusif dalam mengatasi keterbatasan sumber daya di SMPN 55 Surabaya.

Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis pengelolaan pendidikan inklusif di SMPN 55 Surabaya dengan menitikberatkan pada kemampuan sekolah dalam memanfaatkan sumber daya yang terbatas. Aspek yang dikaji meliputi tenaga pendidik, sarana dan prasarana, kompetensi, anggaran, serta fasilitas pendukung lainnya. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih menekankan collaborative governance dan pengelolaan pendidikan inklusif di sekolah lain, penelitian ini berfokus pada hubungan antara kualitas manajemen dan kemampuan sekolah dalam

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 12 No 7, 2026
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



mempertahankan pelayanan pendidikan bagi peserta didik penyandang disabilitas (Parnoningrum et al., 2025). Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai kualitas manajemen pendidikan inklusif dalam menghadapi keterbatasan sumber daya di SMPN 55 Surabaya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan kualitas manajemen pendidikan inklusif di SMPN 55 Surabaya, khususnya dalam menghadapi keterbatasan sumber daya. Kajian ini mencakup pengelolaan tenaga pendidik, sarana dan prasarana, anggaran, kompetensi guru, serta fasilitas pendukung lainnya. Selain itu, penelitian ini bertujuan memahami upaya sekolah dalam mempertahankan kualitas pelayanan pendidikan dan memenuhi kebutuhan belajar peserta didik penyandang disabilitas.

2. LANDASAN TEORI

Teori Kebijakan Publik

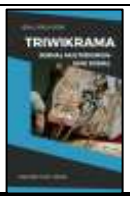
Kebijakan publik merupakan keputusan dan tindakan pemerintah dalam menangani berbagai persoalan yang berkembang di masyarakat. Menurut Edwards III (1980), implementasi kebijakan menjadi tahap penting yang menghubungkan penetapan kebijakan dengan dampak yang dihasilkan bagi masyarakat. Keberhasilan implementasinya dipengaruhi oleh empat faktor utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Komunikasi berkaitan dengan kejelasan penyampaian informasi kepada pelaksana, sumber daya mencakup ketersediaan tenaga kerja, informasi, kewenangan, dan fasilitas, disposisi berhubungan dengan sikap serta komitmen pelaksana, sedangkan struktur birokrasi menyangkut prosedur kerja atau *Standard Operating Procedure* (SOP) dan pembagian tanggung jawab dalam organisasi.

Selain implementasi, keberhasilan kebijakan juga perlu dinilai melalui proses evaluasi. Dunn (2003) menjelaskan bahwa evaluasi kebijakan membutuhkan sejumlah kriteria agar penilaian dapat dilakukan secara objektif. Kriteria tersebut meliputi efektivitas untuk melihat pencapaian tujuan, efisiensi dalam penggunaan sumber daya, kecukupan dalam menyelesaikan permasalahan, pemerataan dalam pembagian manfaat, responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat, serta ketepatan kebijakan berdasarkan nilai dan kondisi sosial. Dengan demikian, teori Edwards III dan Dunn saling melengkapi karena implementasi digunakan untuk memahami proses pelaksanaan kebijakan, sedangkan evaluasi berfungsi mengukur hasil dan keberhasilannya. Kedua konsep tersebut dapat digunakan untuk menganalisis pengelolaan sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan inklusif, terutama ketika menghadapi keterbatasan sumber daya dan fasilitas.

Menurut Thomas R. Dye (1992), kebijakan publik berlangsung melalui enam tahapan yang saling berhubungan. Tahap pertama adalah identifikasi masalah *(identification of policy problem),* yaitu mengenali persoalan masyarakat yang membutuhkan penanganan pemerintah. Selanjutnya, penyusunan agenda (agenda setting) dilakukan dengan menentukan masalah yang dianggap penting dan perlu diprioritaskan dalam kebijakan.

Tahap ketiga adalah perumusan kebijakan *(policy formulation),* yaitu proses mengkaji permasalahan sekaligus mempertimbangkan berbagai alternatif penyelesaian dengan melibatkan pihak-pihak terkait. Setelah alternatif ditentukan, dilakukan pengesahan kebijakan (legitimating of policies) melalui proses politik, kesepakatan antarlembaga, atau keputusan hukum yang berlaku. Tahap berikutnya adalah implementasi kebijakan *(policy implementation),* yakni

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 12 No 7, 2026
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



pelaksanaan keputusan melalui program dan tindakan nyata dengan memanfaatkan kewenangan, anggaran, serta sumber daya yang tersedia. Tahap terakhir adalah evaluasi kebijakan (policy evaluation), yaitu penilaian terhadap pelaksanaan dan hasil kebijakan untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan serta dampaknya dalam menyelesaikan permasalahan masyarakat.

Secara keseluruhan, keenam tahapan tersebut menunjukkan bahwa kebijakan publik tidak berhenti pada proses perumusan dan penetapan, tetapi harus dilanjutkan dengan pelaksanaan serta evaluasi. Setiap tahapan memiliki peran penting dalam memastikan kebijakan dapat berjalan sesuai tujuan dan memberikan manfaat bagi masyarakat.

Teori Manajemen

Menurut George R. Terry, manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui usaha yang terencana dan terarah. Proses tersebut mencakup penentuan pekerjaan yang harus dilakukan, pemilihan cara pelaksanaan, pengarahan terhadap individu yang terlibat, serta penilaian terhadap efektivitas kegiatan. Dengan demikian, manajemen dapat dipahami sebagai proses mengoptimalkan sumber daya dan kemampuan anggota organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

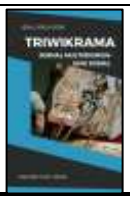
Manajemen menurut George R. Terry memiliki empat indikator utama yang saling berkaitan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Perencanaan (planning) berkaitan dengan penetapan tujuan serta langkah untuk mencapainya. Pengorganisasian (organizing) dilakukan melalui pembagian pekerjaan, penentuan wewenang, dan tanggung jawab setiap anggota. Penggerakan (actuating) merupakan upaya pimpinan dalam mengarahkan anggota agar menjalankan tugas sesuai rencana. Sementara itu, pengawasan (controlling) dilakukan dengan menilai kesesuaian pelaksanaan terhadap standar yang ditetapkan serta memperbaiki apabila ditemukan penyimpangan.

Prinsip manajemen merupakan pedoman dalam mengelola organisasi agar kegiatan berjalan terarah dan tujuan dapat dicapai. Pertama, orientasi pada tujuan, yaitu seluruh aktivitas organisasi harus berpedoman pada sasaran yang telah ditentukan. Tujuan tersebut menjadi dasar penyusunan program, penentuan prioritas, pembagian tugas, dan evaluasi hasil. Kedua, manajemen sebagai proses yang terintegrasi, artinya setiap fungsi manajemen saling berhubungan, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, hingga pengawasan. Terry dan Rue (2019) menjelaskan bahwa keterkaitan antar fungsi tersebut diperlukan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan secara optimal.

Ketiga, manajemen bersifat universal dan kontekstual, yaitu prinsip manajemen dapat diterapkan pada berbagai organisasi, tetapi pelaksanaannya harus menyesuaikan karakteristik, kebutuhan, dan kondisi sumber daya masing-masing. Keempat, pembagian tugas, tanggung jawab, dan kewenangan, yang bertujuan menciptakan kejelasan pekerjaan sehingga setiap anggota memahami peran dan batas kewajibannya. Kelima, manusia sebagai unsur utama organisasi, karena keberhasilan pengelolaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan, keterampilan, motivasi, dan keterlibatan individu dalam menjalankan pekerjaan.

Keenam, efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya. Efektivitas berkaitan dengan keberhasilan mencapai tujuan, sedangkan efisiensi menekankan ketepatan pemanfaatan waktu, tenaga, biaya, dan fasilitas. Ketujuh, koordinasi dan kesatuan tindakan, yaitu penyelarasan pekerjaan antarbagian agar tidak terjadi tumpang tindih maupun hambatan komunikasi.

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 12 No 7, 2026
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



Kedelapan, pengawasan dan tindakan korektif, yakni proses memantau kegiatan, mengidentifikasi ketidaksesuaian, serta melakukan perbaikan terhadap pelaksanaan yang belum sesuai rencana. Berdasarkan prinsip tersebut, kualitas manajemen dapat dilihat dari kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan seluruh kegiatan dan sumber daya untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Terry dan Rue (2019) mengemukakan lima fungsi utama manajemen, yaitu planning, organizing, staffing, motivating, dan controlling. Kelima fungsi tersebut merupakan rangkaian kegiatan yang saling mendukung dalam mengelola organisasi. Adapun penjelasannya sebagai berikut.

Perencanaan merupakan kegiatan menentukan tujuan dan menyusun langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Proses ini mencakup identifikasi kebutuhan, penyusunan program, penetapan prioritas, pengaturan jadwal, serta perkiraan sumber daya yang diperlukan. Perencanaan harus didasarkan pada informasi dan kondisi nyata agar program yang disusun sesuai dengan kemampuan organisasi. Dalam penelitian, fungsi ini dapat dilihat melalui kejelasan tujuan, program kerja, keterlibatan pihak terkait, penyusunan anggaran, dan indikator keberhasilan.

Pengorganisasian merupakan proses mengatur pekerjaan dengan membagi tugas, menetapkan tanggung jawab, serta menyusun hubungan kewenangan antaranggota organisasi. Fungsi ini bertujuan menciptakan sistem kerja yang terstruktur sehingga setiap individu memahami peran dan kewajibannya. Pelaksanaannya dapat dinilai melalui struktur organisasi, pembagian pekerjaan, kejelasan wewenang, serta koordinasi antarbagian.

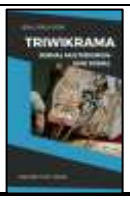
Staffing merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, mulai dari rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan, hingga pengembangan kemampuan pegawai. Tujuannya adalah memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam pelaksanaannya, aspek yang diperhatikan meliputi jumlah pegawai, kesesuaian kompetensi, pembagian beban kerja, serta kesempatan mengikuti pelatihan dan pengembangan keterampilan.

Motivating merupakan usaha pimpinan dalam mendorong dan mengarahkan anggota organisasi agar memiliki kemauan untuk melaksanakan tugas secara optimal. Pemberian motivasi dapat dilakukan melalui komunikasi yang baik, arahan, pembinaan, penghargaan, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Fungsi ini dapat dilihat dari pola kepemimpinan, hubungan antara pimpinan dan pegawai, keterlibatan anggota, kedisiplinan, serta komitmen dalam menjalankan tanggung jawab.

Controlling merupakan kegiatan memantau dan mengevaluasi pelaksanaan pekerjaan dengan membandingkan hasil yang diperoleh terhadap rencana atau standar yang telah ditetapkan. Pengawasan bertujuan mengetahui tingkat pencapaian, menemukan hambatan, dan menentukan langkah perbaikan apabila terjadi penyimpangan. Pelaksanaannya dapat dilakukan melalui pemantauan langsung, pemeriksaan laporan, evaluasi berkala, dan tindak lanjut terhadap hasil penilaian. Dengan demikian, pengawasan tidak hanya berfungsi menemukan kesalahan, tetapi juga menjadi dasar perbaikan kinerja organisasi.

Berdasarkan pemikiran Terry dan Rue (2019), manajemen merupakan proses yang melibatkan lima fungsi utama, yaitu planning, organizing, staffing, motivating, dan controlling. Seluruh fungsi tersebut saling berhubungan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 12 No 7, 2026
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



Perencanaan menentukan arah kegiatan, pengorganisasian mengatur pembagian pekerjaan, staffing memastikan ketersediaan tenaga pelaksana, motivating mendorong keterlibatan anggota, sedangkan controlling memastikan kegiatan berjalan sesuai ketentuan. Oleh karena itu, teori manajemen ini dapat digunakan untuk menganalisis kualitas pengelolaan organisasi melalui keterlaksanaan setiap fungsi dan keterkaitannya dalam mendukung pencapaian tujuan.

Kualitas Manajemen Pendidikan Inklusif

Manajemen pendidikan inklusif merupakan proses penerapan fungsi manajemen dalam mengelola penyelenggaraan pendidikan yang memberikan kesempatan belajar secara setara bagi peserta didik reguler dan anak berkebutuhan khusus (ABK). Pelaksanaannya tidak hanya berkaitan dengan administrasi sekolah, tetapi juga membutuhkan kepemimpinan strategis dan kemampuan mengoptimalkan sumber daya yang tersedia. Pengelolaan yang baik diharapkan mampu menciptakan lingkungan pembelajaran yang adaptif, ramah disabilitas, serta mendukung pencapaian hasil belajar peserta didik (Amanda, 2026). Kualitas manajemen pendidikan inklusif juga ditentukan oleh kemampuan sekolah dalam menerapkan kebijakan sesuai kondisi nyata di lapangan. Oleh karena itu, diperlukan keterampilan manajerial kepala sekolah dalam mengatur pembagian tugas, mengembangkan kompetensi tenaga pendidik, dan memanfaatkan anggaran secara efektif agar keterbatasan fasilitas maupun tenaga ahli tidak menghambat pelayanan pendidikan (Parnoningrum et al., 2025).

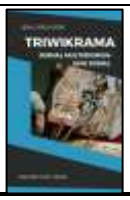
Pengelolaan SDM berkaitan dengan kemampuan sekolah dalam memanfaatkan tenaga pendidik yang tersedia, khususnya ketika jumlah Guru Pembimbing Khusus (GPK) masih terbatas. Upaya yang dapat dilakukan meliputi pembagian tanggung jawab secara tepat, pemberian pelatihan, serta peningkatan kemampuan guru reguler dalam menyusun kurikulum adaptif. Pengelolaan dan kerja sama yang baik antarguru diharapkan dapat mengurangi beban kerja tambahan atau double burden dalam menangani kelas dengan karakteristik peserta didik yang beragam.

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan sekolah menyediakan dan memanfaatkan fasilitas yang mendukung kebutuhan peserta didik penyandang disabilitas. Pengelolaannya dapat dilakukan melalui penyediaan lingkungan yang aksesibel, penggunaan alat bantu pembelajaran, serta penyesuaian fasilitas yang sudah tersedia. Pemanfaatan sarana-prasarana secara optimal mencerminkan upaya sekolah dalam memenuhi kebutuhan dan hak belajar peserta didik inklusif.

Perencanaan program pembelajaran inklusif mencakup penyusunan dan pengawasan kegiatan pendidikan secara sistematis sejak awal tahun ajaran. Kegiatan tersebut meliputi identifikasi peserta didik berkebutuhan khusus, penyesuaian metode pembelajaran dan asesmen, serta evaluasi terhadap kendala yang muncul selama proses pembelajaran. Perencanaan yang terarah dapat membantu sekolah melaksanakan program secara lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

Koordinasi internal dan kemitraan eksternal merupakan upaya membangun hubungan kerja sama untuk mendukung keberlangsungan pendidikan inklusif. Koordinasi internal melibatkan kepala sekolah, guru kelas, dan GPK, sedangkan kerja sama eksternal dapat dilakukan bersama Dinas Pendidikan Kota Surabaya dan orang tua peserta didik. Komunikasi serta kolaborasi yang baik memungkinkan sekolah memperoleh dukungan yang diperlukan dalam mengatasi

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 12 No 7, 2026
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



keterbatasan sumber daya dan meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan inklusif secara berkelanjutan.

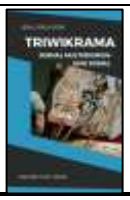
3. METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif untuk memahami dan menggambarkan kualitas manajemen pendidikan inklusif dalam menghadapi keterbatasan sumber daya di SMPN 55 Surabaya. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada kondisi nyata di lingkungan sekolah, khususnya proses pengelolaan sumber daya, pelaksanaan kebijakan, pengambilan keputusan, serta koordinasi antar pihak dalam memberikan pelayanan kepada peserta didik berkebutuhan khusus. Menurut Sugiyono (2022), penelitian kualitatif merupakan metode yang digunakan untuk mengkaji fenomena dalam kondisi alamiah dengan peneliti sebagai instrumen utama dalam pengumpulan dan analisis data. Melalui pendekatan deskriptif, penelitian ini menggambarkan penerapan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, termasuk strategi sekolah dalam mengoptimalkan tenaga pendidik, sarana prasarana, dan sumber daya pendukung lainnya. Dengan demikian, pendekatan ini diharapkan mampu memberikan pemahaman mengenai upaya sekolah dalam mempertahankan kualitas layanan pendidikan inklusif meskipun menghadapi keterbatasan sumber daya.

Penelitian ini dilaksanakan di SMPN 55 Surabaya, Kota Surabaya, Provinsi Jawa Timur. Lokasi tersebut dipilih karena sekolah menyelenggarakan pendidikan inklusif sehingga relevan dengan kajian mengenai pengelolaan sumber daya dalam memberikan pelayanan kepada peserta didik berkebutuhan khusus. Subjek penelitian merupakan pihak yang memiliki informasi dan pengalaman berkaitan dengan permasalahan yang dikaji. Penentuan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan individu berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam fenomena penelitian (Sugiyono, 2022). Teknik ini digunakan agar informasi yang diperoleh sesuai dengan kebutuhan penelitian mengenai manajemen pendidikan inklusif di SMPN 55 Surabaya. Informan dipilih berdasarkan peran dan keterlibatannya dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif, yang meliputi kepala sekolah sebagai pengambil kebijakan dan pengelola sumber daya, Guru Pembimbing Khusus (GPK) sebagai pendamping peserta didik berkebutuhan khusus, serta guru kelas atau guru mata pelajaran yang melaksanakan pembelajaran secara langsung. Selain itu, penelitian melibatkan koordinator atau tim pelaksana pendidikan inklusif.

Fokus penelitian digunakan sebagai batasan agar pembahasan tetap sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Penelitian ini mengkaji Kualitas Manajemen Pendidikan Inklusif dalam Menghadapi Keterbatasan Sumber Daya di SMPN 55 Surabaya. Kajian diarahkan pada kemampuan sekolah dalam mengelola sumber daya manusia, kompetensi pendidik, sarana prasarana, serta dukungan lainnya untuk mempertahankan kualitas pelayanan pendidikan bagi peserta didik berkebutuhan khusus. Analisis penelitian menggunakan teori fungsi manajemen George R. Terry yang mencakup perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penggerakan (actuating), dan pengawasan (controlling). Berdasarkan kerangka tersebut, fokus penelitian dijabarkan ke dalam empat aspek utama.

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 12 No 7, 2026
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan data yang diperoleh dari berbagai informasi, pengalaman, dan aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan pendidikan inklusif di SMPN 55 Surabaya. Sumber data dibagi menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara dengan kepala sekolah, Guru Pembimbing Khusus (GPK), guru kelas atau mata pelajaran, tim pelaksana pendidikan inklusif, serta orang tua peserta didik berkebutuhan khusus. Selain itu, data dikumpulkan melalui pengamatan terhadap lingkungan sekolah, kegiatan pembelajaran, interaksi guru dan peserta didik, serta penggunaan fasilitas pendukung. Sementara itu, data sekunder berasal dari dokumen sekolah, seperti profil, struktur organisasi, program pendidikan inklusif, laporan kegiatan, dan dokumen pembelajaran. Sumber pendukung lainnya meliputi buku, jurnal ilmiah, peraturan pemerintah, serta penelitian terdahulu yang relevan dengan fokus penelitian.

Pengumpulan data dilakukan dalam kondisi alamiah (natural setting) dengan menggunakan tiga teknik, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Ketiga metode tersebut diterapkan secara bersamaan untuk memperoleh informasi yang saling melengkapi mengenai pengelolaan pendidikan inklusif serta hambatan yang muncul akibat keterbatasan sumber daya. Perbandingan hasil dari ketiga teknik ini juga digunakan untuk meningkatkan kredibilitas data penelitian. Penelitian ini menggunakan model analisis data interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldaña (2014). Analisis dilakukan secara berkelanjutan sejak pengumpulan data hingga penelitian berakhir melalui tiga tahapan, yaitu kondensasi data *(data condensation),* penyajian data (data display), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi *(conclusion drawing and verification)*.

Keabsahan data diperlukan untuk memastikan bahwa hasil penelitian dapat dipercaya dan sesuai dengan kondisi sebenarnya. Menurut Moleong (2019), salah satu cara menguji kredibilitas data dalam penelitian kualitatif adalah melalui triangulasi. Penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dan triangulasi teknik untuk memeriksa kesesuaian informasi mengenai pengelolaan pendidikan inklusif di SMPN 55 Surabaya.

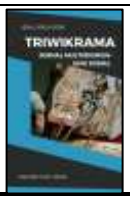
4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berdasarkan wawancara dengan Ibu Nining Ernawati, S.Pd., Koordinator Inklusi di SMPN 55 Surabaya, sekolah ini dipilih langsung oleh Dinas Pendidikan Kota Surabaya untuk menjadi sekolah inklusif sejak didirikan pada Juni 2016. Beliau telah menjabat sebagai Koordinator Inklusi sejak awal pandemi COVID-19, yakni sekitar tahun ajaran 2019/2020, dan masih memegang peran tersebut hingga saat ini. Awalnya, hanya beberapa Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) di Surabaya yang ditunjuk sebagai sekolah inklusif, seperti SMPN 11, SMPN 13, SMPN 19, SMPN 32, SMPN 36, dan SMPN 55. Dalam dua tahun terakhir, pemerintah kota telah menerapkan kebijakan untuk memperluas status sekolah inklusif ke seluruh SMPN. Sistem ini juga terhubung dengan jenjang pendidikan sebelumnya, sehingga lulusan sekolah dasar (SD) inklusif dapat diarahkan ke SMP inklusif terdekat, berdasarkan pemetaan yang disusun oleh Dinas Pendidikan.

SMPN 55 Surabaya menerima peserta didik berkebutuhan khusus melalui proses resmi yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan Kota Surabaya, dengan mempertimbangkan wilayah tempat tinggal siswa. Pihak sekolah tidak diperkenankan menolak siswa yang telah ditempatkan oleh Dinas Pendidikan. Sebelum kebijakan distribusi ini diberlakukan, beberapa sekolah sempat

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 12 No 7, 2026
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



menampung jumlah peserta didik berkebutuhan khusus yang terlalu banyak; SMPN 55 Surabaya sendiri pernah memiliki antara 30 hingga 50 siswa berkebutuhan khusus. Setelah kebijakan tersebut diterapkan, jumlah siswa menjadi lebih terkendali. Tahun ini, sekolah telah menerima tiga peserta didik baru berkebutuhan khusus, dengan total jumlah siswa berkebutuhan khusus yang terdaftar saat ini berkisar antara 16 hingga 20 orang.

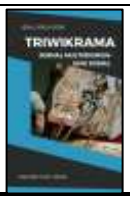
SMPN 55 Surabaya menyediakan dua fasilitas khusus untuk mendukung pendidikan inklusif: Ruang Sumber *(Resource Room)* dan ruang pertemuan bagi tim inklusi. Ruang Sumber berfungsi sebagai tempat bagi siswa untuk mendapatkan bantuan khusus, dukungan individual, serta mengerjakan tugas-tugas yang telah disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing siswa. Sekolah ini juga menggunakan alat peraga langsung, seperti stik hitung atau balok matematika khusus, untuk membantu pengerjaan soal matematika sederhana, serta menyediakan buku-buku yang dirancang khusus untuk latihan membaca. Selain itu, laboratorium sains yang dilengkapi dengan TV atau layar multimedia digunakan untuk berbagai kegiatan yang membantu siswa mengembangkan keterampilan fisik dan motorik mereka, dengan guru memanfaatkan konten video sebagai panduan bagi para siswa. Pihak sekolah mengadakan fasilitas-fasilitas ini secara mandiri, dengan memastikan bahwa sarana tersebut sesuai dengan kebutuhan siswa serta batasan anggaran sekolah, mengingat belum adanya ketentuan yang jelas dari Departemen Pendidikan mengenai standar ruang fisik untuk pendidikan inklusif.

Proses untuk mengetahui dan menunjukkan kemampuan siswa dilakukan melalui pemberian tes IQ. Tes ini diberikan kepada seluruh siswa kelas 7 pada awal tahun ajaran baru. Menurut informasi tersebut, siswa yang memperoleh skor di atas 90 pada tes IQ dikategorikan sebagai siswa baru. Sebaliknya, siswa dengan skor di bawah 90 termasuk mereka yang disebut sebagai (slow learners) akan mendapatkan bantuan dan dukungan tambahan. Selain tes awal tersebut, pihak sekolah juga melakukan pemantauan berkala jika seorang siswa mengalami kesulitan belajar yang signifikan. Dalam situasi seperti ini, sekolah akan mengajak orang tua untuk berdiskusi mengenai kebutuhan dukungan bagi siswa tersebut serta kemungkinan untuk mengikutsertakannya dalam program inklusif.

Setiap guru mata pelajaran diwajibkan untuk menyusun tiga jenis penugasan yang berbeda: satu untuk siswa reguler, satu untuk siswa berkebutuhan khusus yang sudah mampu membaca, dan satu lagi untuk siswa yang masih dalam tahap belajar membaca. Penugasan bagi siswa dalam program inklusif disesuaikan dengan tingkat kemampuan masing-masing individu. Hal ini dapat mencakup penyederhanaan materi pelajaran agar lebih mudah dipahami, atau penggunaan alat bantu visual seperti gambar, kegiatan mencocokkan, dan tugas mewarnai. Pembelajaran di *Resource Room* dilaksanakan dengan jadwal rotasi yang disusun berdasarkan jenjang kelas. Siswa berkebutuhan khusus tidak dipisahkan dari kelas inklusif sepanjang hari, mereka tetap terlibat aktif dalam kegiatan pembelajaran bersama rekan-rekan sebayanya. Dalam mata pelajaran yang bersifat praktis, seperti Pendidikan Jasmani, Olahraga, dan Kesehatan (PJOK), para siswa turut berpartisipasi aktif dalam kegiatan di lapangan, kecuali bagi mereka yang memerlukan pendampingan khusus secara individual individual.

SMPN 55 Surabaya mengelola tenaga pendidiknya dengan prinsip bahwa setiap guru adalah guru inklusi. Artinya, tugas memberikan dukungan tidak hanya dibebankan kepada guru Bimbingan dan Konseling (BK) atau koordinator inklusi saja, melainkan menjadi tanggung jawab seluruh

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 12 No 7, 2026
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



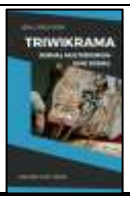
anggota tim pengajar. Kepala sekolah juga mendorong guru mata pelajaran untuk meningkatkan kompetensi mereka melalui pelatihan pendidikan inklusif, baik secara mandiri maupun melalui platform digital Platform Merdeka Mengajar (PMM). Meskipun kegiatan sekolah terus berjalan, pihak sekolah masih kekurangan Guru Pembimbing Khusus (GPK) yang memiliki latar belakang pendidikan akademis yang sesuai untuk menangani kebutuhan khusus tertentu. Untuk mengatasi kendala ini, sekolah bekerja sama dengan mahasiswa yang sedang menjalani magang, Pengenalan Lingkungan Persekolahan (PLP), maupun Praktik Sekolah Mitra (PSM). Bagi siswa dengan disabilitas yang lebih kompleks, orang tua juga dilibatkan untuk turut memberikan dukungan selama anak berada di lingkungan sekolah.

Dalam praktiknya, sekolah menangani siswa dengan karakteristik yang sangat beragam, di mana masing-masing memerlukan pendekatan dukungan yang spesifik. Sebagai contoh, siswa dengan sindrom Down atau hambatan bicara yang mampu memahami instruksi lisan sederhana namun belum dapat berbicara mendapatkan dukungan melalui berbagai kegiatan, seperti latihan keterampilan motorik, permainan menghubungkan titik, serta aktivitas mewarnai dengan menggunakan alat peraga konkret. Siswa dengan autisme atau hiperaktivitas memerlukan pengawasan yang lebih ketat karena mereka cenderung sangat aktif dan memiliki emosi yang kuat. Dalam beberapa kasus, siswa-siswa ini bahkan pernah keluar dari area sekolah, sehingga mereka membutuhkan perhatian dan penanganan khusus. Siswa yang mengalami ketulian atau gangguan pendengaran berkomunikasi secara tatap muka, yang memungkinkan mereka menggunakan kemampuan membaca gerak bibir untuk memahami pembicaraan. Selain itu, sekolah juga menanamkan sikap empati kepada siswa reguler agar mereka tidak memperlakukan teman sekelas yang berkebutuhan khusus secara tidak adil. Pihak sekolah terus berkolaborasi dengan orang tua untuk mendukung perilaku siswa serta memenuhi kebutuhan khusus mereka selama menempuh pendidikan.

Evaluasi terhadap apa yang telah dipelajari oleh siswa berkebutuhan khusus dilakukan dengan melihat kemampuan dan kemajuan mereka secara individual, bukan dengan menggunakan standar yang sama seperti yang diterapkan pada siswa reguler. Evaluasi ini terutama berfokus pada sejauh mana setiap anak telah menunjukkan peningkatan dibandingkan dengan kondisi mereka sebelumnya. Sebagai contoh, seorang siswa yang pada awal semester kesulitan menggambar garis lurus, namun pada akhir semester mampu melakukannya dengan percaya diri, maka kemajuan tersebut akan diakui. Siswa berkebutuhan khusus yang menyelesaikan pendidikan di SMPN 55 Surabaya akan menerima ijazah resmi sebagai tanda kelulusan. Akan tetapi, bagi mereka yang ingin melanjutkan pendidikan melalui jalur inklusif ke jenjang SMA atau SMK negeri, Dinas Pendidikan telah menetapkan ambang batas skor IQ tertentu. Narasumber yang diwawancarai menyebutkan bahwa pada tahun lalu, skor IQ minimum yang dipersyaratkan adalah 80. Siswa yang tidak memenuhi kriteria ini diarahkan untuk melanjutkan pendidikan di sekolah luar biasa (SLB) atau sekolah swasta yang menyediakan layanan dukungan khusus.

Di akhir wawancara, Ibu Nining Ernawati menyampaikan bahwa untuk menyelenggarakan pendidikan inklusif, seluruh guru harus memiliki kesabaran, kebaikan hati, dan ketulusan. Mendampingi anak berkebutuhan khusus tidak hanya memerlukan keterampilan mengajar yang mumpuni, tetapi juga membutuhkan rasa welas asih yang tulus serta sikap yang penuh perhatian dan kepedulian. Keberhasilan pendidikan inklusif sangat bergantung pada kolaborasi yang baik

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 12 No 7, 2026
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



antara pihak sekolah dan orang tua. Penting bagi orang tua untuk memiliki pikiran terbuka, sikap menerima, serta terlibat aktif dalam mendukung tumbuh kembang anak. Dukungan ini perlu diberikan baik di rumah maupun di sekolah, dan menjadi kunci utama dalam menciptakan lingkungan pembelajaran inklusif yang sukses.

Pembahasan

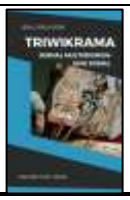
Berdasarkan berbagai penelitian, SMPN 55 Surabaya telah ditetapkan sebagai sekolah inklusif oleh Dinas Pendidikan Kota Surabaya sejak didirikan pada Juni 2016. Penetapan ini mencerminkan komitmen pemerintah kota terhadap pendidikan inklusif di SMPN 55 Surabaya, yang merupakan inisiatif kebijakan strategis untuk menjamin akses pendidikan yang setara bagi setiap siswa. Penerimaan siswa berkebutuhan khusus diatur melalui sistem pemetaan atau penempatan yang dikelola oleh Dinas Pendidikan, berdasarkan lokasi tempat tinggal siswa. Dalam kerangka ini, sekolah diwajibkan untuk menerima siswa yang dialokasikan kepadanya sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku.

Analisis ini dapat dikaitkan dengan kerangka teoretis Thomas R. Dye (1992) mengenai kebijakan publik, khususnya pada tahap implementasi kebijakan. Penerapan kebijakan pendidikan inklusif tidak sekadar memberikan label sekolah inklusif pada suatu institusi, hal ini menuntut perwujudan nyata melalui penerimaan siswa, penyediaan layanan pendukung, serta penyesuaian strategis dalam kegiatan pembelajaran. Strategi Kota Surabaya dalam memperluas pendidikan inklusif semakin menegaskan komitmen pemerintah kota untuk membuka akses pendidikan yang lebih luas bagi siswa berkebutuhan khusus. Dalam konteks perencanaan pembelajaran di SMPN 55 Surabaya, penilaian kemampuan siswa dilakukan melalui tes IQ, yang diterapkan secara khusus bagi siswa baru di kelas tujuh. Hasil penilaian ini membantu pihak sekolah dalam menentukan jenis dukungan yang mungkin dibutuhkan oleh setiap siswa. Selain itu, guru mata pelajaran harus menyusun tiga jenis pekerjaan rumah yang berbeda: tugas reguler, tugas bagi siswa berkebutuhan khusus yang sudah bisa membaca, serta tugas bagi siswa berkebutuhan khusus yang belum bisa membaca. Perubahan ini menunjukkan bahwa perencanaan pembelajaran bukan sekadar menuntaskan materi pelajaran, melainkan juga mempertimbangkan keterampilan dan karakteristik unik setiap siswa.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Terry dan Rue pada tahun 2019, perencanaan di sekolah tersebut mencakup identifikasi kebutuhan, penentuan program yang tepat, serta penyesuaian kegiatan berdasarkan sumber daya yang tersedia dan kemampuan siswa. Alih-alih menerapkan metode pengajaran dan penilaian yang seragam bagi seluruh siswa, sekolah menyediakan beragam pilihan pembelajaran yang disesuaikan dengan tingkat keterampilan masing-masing siswa. Pendidikan inklusif sangat bergantung pada aspek ini, mengingat setiap siswa memiliki kebutuhan yang berbeda dan berkembang dengan kecepatan yang bervariasi.

Meskipun demikian, perencanaan pendidikan inklusif di SMPN 55 Surabaya menghadapi sejumlah tantangan, terutama terkait ketersediaan Guru Pembimbing Khusus (GPK) serta sarana pendukung yang memadai. Pihak sekolah harus berupaya menyediakan fasilitas yang layak dengan tetap mempertimbangkan kebutuhan siswa serta anggaran yang tersedia. Kondisi ini menegaskan pentingnya menetapkan prioritas yang jelas dalam perencanaan pendidikan inklusif, agar sumber daya yang terbatas dapat dialokasikan untuk menangani kebutuhan yang paling mendesak terlebih dahulu. Singkatnya, perencanaan pendidikan inklusif di SMPN 55 Surabaya telah dilaksanakan

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 12 No 7, 2026
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



melalui penyusunan aturan penerimaan siswa, identifikasi kebutuhan siswa, penyesuaian metode pengajaran, serta penyediaan sarana pendukung yang diperlukan. Akan tetapi, kurangnya jumlah guru khusus dan keterbatasan pendanaan masih menjadi faktor krusial yang perlu ditangani guna meningkatkan kualitas program-program tersebut lebih lanjut.

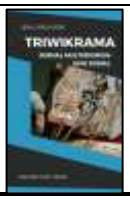
Pengorganisasian merupakan bagian dari manajemen yang mencakup pembagian tugas, penugasan tanggung jawab kepada setiap individu, serta pengaturan mekanisme kerja sama dalam suatu kelompok. Menurut George R. Terry, pengorganisasian diperlukan agar setiap orang memahami tugas dan pihak kepada siapa mereka harus melapor, sehingga seluruh kelompok dapat bekerja sama secara terarah dan teratur. Dalam konteks pendidikan inklusif, pengorganisasian menjadi sangat penting karena pemberian dukungan bagi siswa berkebutuhan khusus tidak dapat dibebankan hanya kepada satu orang atau satu departemen saja.

Berdasarkan hasil wawancara, SMPN 55 Surabaya menerapkan prinsip bahwa setiap guru adalah pendidik inklusif. Ini berarti bahwa tugas membantu siswa berkebutuhan khusus bukan hanya menjadi tanggung jawab guru Bimbingan dan Konseling (BK) atau Koordinator Inklusi; guru mata pelajaran lain pun memiliki peran dalam menyediakan layanan tersebut. Prinsip ini menunjukkan bahwa setiap orang turut bertanggung jawab untuk memastikan pendidikan inklusif dapat berjalan dengan baik. Pengorganisasian ini terlihat jelas melalui peran Koordinator Inklusi, yang mengelola kegiatan dukungan serta penggunaan *Resource Room*. Ruangan ini difungsikan untuk memberikan pendampingan individual, penyampaian materi khusus, dan pengerjaan tugas yang disesuaikan dengan kemampuan masing-masing siswa. Sekolah menerapkan jadwal rotasi bagi siswa dari berbagai jenjang kelas agar layanan di Ruang Sumber dapat diberikan secara terencana dan terorganisasi. Siswa yang membutuhkan dukungan khusus tetap mengikuti kegiatan belajar bersama teman-teman sekelasnya dan menerima bantuan hanya saat diperlukan.

Hasil ini selaras dengan konsep manajemen menurut Terry dan Rue (2019) mengenai pembagian tugas, penugasan tanggung jawab, dan penetapan wewenang. Dengan melibatkan seluruh guru dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif, sekolah membangun rasa tanggung jawab bersama, sehingga dukungan tidak hanya dibebankan kepada satu orang guru saja. Pengaturan jadwal di Ruang Sumber menunjukkan upaya sekolah dalam mengorganisasi kegiatan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi spesifik di lingkungan sekolah tersebut.

Tantangan lain yang dihadapi sekolah adalah terbatasnya jumlah guru yang memiliki pelatihan khusus untuk mendampingi siswa berkebutuhan khusus. Guru-guru ini, yang dikenal sebagai Guru Pembimbing Khusus (GPK), memiliki latar belakang pendidikan formal di bidang pendidikan khusus. Untuk mengatasi hal ini, sekolah bekerja sama dengan mahasiswa yang sedang menjalani program magang, Pengenalan Lingkungan Persekolahan (PLP), maupun Praktik Sekolah Mitra (PSM). Bagi siswa yang memerlukan dukungan lebih intensif, sekolah juga melibatkan orang tua untuk turut memberikan pendampingan selama siswa berada di lingkungan sekolah. Dalam konteks teori implementasi kebijakan menurut Edwards III (1980), situasi ini berkaitan dengan faktor sumber daya. Ketersediaan sumber daya manusia yang memadai merupakan aspek krusial yang memengaruhi keberhasilan pelaksanaan suatu kebijakan. Meskipun sekolah telah mendistribusikan tugas kepada seluruh guru dan menjalin kerja sama dengan pihak luar, kendala tetap muncul karena kurangnya tenaga spesialis untuk memenuhi kebutuhan setiap siswa secara menyeluruh.

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 12 No 7, 2026
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



Dengan demikian, penyelenggaraan pendidikan inklusif di SMPN 55 Surabaya diorganisasi melalui pelibatan seluruh guru, penyusunan kegiatan dukungan, perencanaan penggunaan Ruang Sumber, serta kolaborasi dengan mahasiswa dan orang tua siswa. Langkah-langkah ini menunjukkan bahwa pihak sekolah berupaya memanfaatkan sumber daya manusia yang mereka miliki sebaik mungkin, meskipun mereka masih membutuhkan lebih banyak guru yang memiliki spesialisasi di bidang-bidang tertentu.

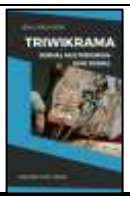
Actuating merupakan fungsi manajemen di mana seorang pemimpin membantu dan membimbing anggota tim dengan memberikan arahan, dukungan, serta dorongan. Hal ini memastikan setiap orang memahami apa yang harus dilakukan dan bekerja menuju tujuan yang sama. Dalam konteks penerapan pendidikan inklusif, fungsi ini terlihat dari cara kepala sekolah mendukung para guru untuk berpartisipasi aktif, meningkatkan keterampilan mereka, serta menyelenggarakan pembelajaran yang memenuhi kebutuhan khusus siswa dengan kebutuhan pendidikan istimewa.

Penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMPN 55 Surabaya mendorong seluruh guru mata pelajaran untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam membantu siswa berkebutuhan khusus. Upaya ini diwujudkan melalui keikutsertaan guru dalam pelatihan pendidikan inklusif, baik secara mandiri maupun melalui platform digital Platform Merdeka Mengajar (PMM). Langkah-langkah tersebut mencerminkan fokus kepala sekolah dalam membantu guru memahami konsep-konsep penting serta mendukung mereka agar dapat menjalankan tugas secara efektif di lingkungan sekolah yang inklusif.

Temuan ini selaras dengan konsep dari Terry dan Rue (2019) yang disebut sebagai aspek *motivating*. Aspek ini berkaitan dengan upaya seorang pemimpin dalam menginspirasi timnya agar dapat melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin. Memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan membantu mereka berkembang secara profesional dan mengasah keterampilan. Hal ini krusial karena guru pendidikan umum terlibat langsung dalam proses pengajaran serta penyesuaian sumber belajar agar sesuai dengan kebutuhan setiap siswa. Fungsi *actuating* juga tercermin dalam perancangan instruksi pembelajaran yang disesuaikan dengan karakteristik unik masing-masing siswa. Alih-alih menggunakan metode pengajaran yang seragam bagi semua siswa, para guru menerapkan strategi yang selaras dengan kemampuan individu setiap siswa. Sebagai contoh, siswa yang sudah mampu membaca diberikan materi pembelajaran yang lebih sederhana, sementara siswa yang belum bisa membaca diberikan aktivitas seperti mengamati gambar, mencocokkan objek, atau mewarnai. Pendekatan ini menunjukkan upaya guru dalam melibatkan siswa berkebutuhan khusus ke dalam proses pembelajaran dengan cara yang sesuai dengan kemampuan mereka masing-masing.

Selain itu, dukungan yang diberikan dirancang untuk menjawab kebutuhan spesifik setiap siswa. Sebagai contoh, siswa dengan sindrom Down atau hambatan bicara dibantu dalam meningkatkan keterampilan motorik mereka melalui kegiatan seperti menghubungkan titik-titik dan mewarnai. Siswa penyandang autisme atau hiperaktivitas memerlukan pengawasan lebih ketat karena mereka mungkin mencoba melakukan hal-hal yang bukan merupakan bagian dari kegiatan kelas. Siswa yang tuli perlu berkomunikasi secara tatap muka agar dapat melihat gerakan bibir lawan bicaranya dan memahami apa yang sedang disampaikan. Perbedaan-perbedaan ini menunjukkan bahwa untuk mewujudkan pendidikan inklusif, diperlukan metode yang fleksibel

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 12 No 7, 2026
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



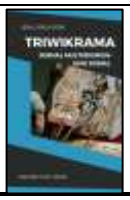
dan tidak bisa diterapkan dengan cara yang sama di semua tempat. Dalam situasi ini, teori Edwards III (1980) mengenai pelaksanaan kebijakan menjadi relevan, khususnya terkait aspek disposisi, yakni sikap dari pihak-pihak yang bertanggung jawab dalam mengimplementasikan kebijakan tersebut. Keberhasilan suatu kebijakan tidak hanya bergantung pada ketersediaan sumber daya yang memadai, tetapi juga pada kesediaan dan komitmen para pelaksana untuk menjalankan tugas mereka. Koordinator Inklusi menekankan pentingnya sikap sabar, ramah, tulus, dan penuh perhatian, hal ini menunjukkan bahwa perilaku serta perasaan guru memegang peranan krusial dalam mendukung siswa berkebutuhan khusus.

Upaya mobilisasi ini juga diperkuat melalui kolaborasi antara pihak sekolah dan orang tua. Bagi siswa yang memerlukan dukungan ekstra, orang tua turut berperan dalam memberikan pendampingan serta menangani berbagai tantangan perilaku yang mungkin muncul. Di sisi lain, sekolah juga membimbing siswa reguler untuk belajar menerima dan menghargai rekan-rekan mereka yang berkebutuhan khusus. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan pendidikan inklusif tidak terbatas pada aspek pengajaran semata, melainkan juga mencakup penciptaan lingkungan sekolah yang aman, ramah, dan berlandaskan pada sikap saling menghormati antarwarga sekolah. Dengan demikian, fungsi mobilisasi di SMPN 55 Surabaya diwujudkan melalui peningkatan kompetensi guru, penyesuaian pendekatan pembelajaran, penyediaan dukungan yang disesuaikan dengan kebutuhan individual siswa, serta pelibatan orang tua dan siswa dari program pendidikan reguler. Berbagai upaya ini menunjukkan bahwa efektivitas pendidikan inklusif sangat bergantung pada tingkat komitmen dan kepedulian yang mampu dibangun oleh sekolah di kalangan seluruh pihak yang terlibat.

Supervisi merupakan bagian dari fungsi manajemen yang bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan perencanaan dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Menurut George R. Terry, pengendalian (kontrol) dilakukan dengan cara memantau pelaksanaan tugas secara cermat, mengevaluasi perkembangannya, serta mengambil langkah perbaikan jika ditemukan kendala selama proses berlangsung. Dalam konteks pendidikan inklusif, supervisi memegang peranan penting untuk memantau perkembangan siswa, memastikan metode pengajaran diterapkan dengan tepat, serta mengidentifikasi permasalahan yang memerlukan penanganan lebih lanjut.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pendampingan bagi siswa berkebutuhan khusus di SMPN 55 Surabaya mencakup upaya untuk memahami kemampuan unik yang dimiliki siswa tersebut serta memantau sejauh mana kemajuan belajar mereka. Alih-alih menggunakan aturan yang sama seperti yang diterapkan pada siswa lain, kemajuan setiap anak dinilai berdasarkan bagaimana mereka tumbuh dan berkembang. Sebagai contoh, jika seorang siswa belum mampu menggambar garis lurus di awal semester namun sudah bisa melakukannya di akhir semester, maka kemajuannya dinilai berdasarkan seberapa besar peningkatan yang telah dicapainya. Praktik ini menunjukkan bahwa pihak sekolah lebih memperhatikan proses pertumbuhan dan perkembangan siswa dari waktu ke waktu, alih-alih hanya berfokus pada hasil akhir pembelajaran. Mengevaluasi siswa berdasarkan kemampuan mereka masing-masing merupakan bagian dari upaya menciptakan lingkungan belajar yang inklusif, mengingat setiap anak memiliki kecepatan belajar dan perkembangan yang berbeda. Dengan demikian, keberhasilan dalam belajar tidak sekadar

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 12 No 7, 2026
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



diukur dari pencapaian akademis, tetapi juga dari perolehan keterampilan dan kemampuan baru yang sebelumnya belum dimiliki oleh siswa tersebut.

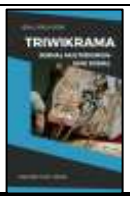
Hasil ini dapat dikaitkan dengan teori evaluasi kebijakan dari Dunn (2003), khususnya terkait aspek efektivitas dan kecukupan. Efektivitas berkaitan dengan sejauh mana suatu kegiatan mencapai tujuannya, sementara kecukupan berkaitan dengan sejauh mana suatu program mampu memenuhi kebutuhan yang hendak ditangani. Di SMPN 55 Surabaya, penerapan penilaian berbasis individu menunjukkan upaya sekolah untuk menyesuaikan standar keberhasilan belajar dengan situasi unik setiap siswa. Jadi, evaluasi tidak sekadar menerapkan aturan yang seragam bagi semua orang, melainkan juga mempertimbangkan proses pertumbuhan dan perkembangan masing-masing individu. Pihak sekolah juga senantiasa memantau siswa yang mengalami kesulitan dalam belajar. Jika seorang siswa, termasuk mereka yang tidak termasuk dalam kelompok berkebutuhan khusus tertentu menghadapi kendala belajar yang signifikan, sekolah akan berdiskusi dengan orang tua mengenai bentuk bantuan yang diperlukan. Pendekatan ini menunjukkan bahwa identifikasi siswa yang membutuhkan dukungan khusus tidak hanya dilakukan saat awal masuk sekolah, melainkan berlangsung secara berkelanjutan melalui pemantauan terhadap perkembangan dan proses belajar siswa dari waktu ke waktu.

Selain untuk mendukung kegiatan akademik, pengawasan juga penting untuk memantau perilaku siswa demi menjamin keselamatan mereka. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa beberapa siswa dengan autisme atau hiperaktivitas memerlukan pengawasan yang lebih intensif. Terdapat kejadian di mana siswa-siswa tersebut keluar dari ruang kelas atau bahkan meninggalkan area gedung sekolah. Situasi ini menggambarkan tantangan yang dihadapi sekolah dalam mengawasi siswa yang membutuhkan dukungan khusus. Oleh karena itu, kerja sama antara guru, Koordinator Inklusi, dan orang tua sangatlah penting untuk menentukan cara terbaik dalam menangani kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Sekolah mengelola sumber dayanya dengan cara yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik para siswanya. *Resource Room*) menyediakan sarana pembelajaran, materi latihan membaca, dan peralatan multimedia untuk mendukung proses belajar. Pihak sekolah mengadakan fasilitas-fasilitas ini secara mandiri, dengan menyesuaikan pada anggaran yang tersedia. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya untuk terus meninjau dan menilai kebutuhan fasilitas tersebut, guna memastikan bahwa sumber daya yang ada dimanfaatkan dengan cara yang sebaik mungkin. Menurut teori Edwards III (1980), fungsi pengawasan berkaitan erat dengan bagaimana suatu birokrasi diorganisasikan, khususnya terkait pembagian tugas dan prosedur pelaksanaan kerja. Namun, berdasarkan data wawancara yang diperoleh, tidak ditemukan informasi mendetail mengenai prosedur operasional standar (SOP) yang spesifik, mekanisme pemantauan berkala, maupun dokumentasi resmi yang menunjukkan bagaimana pendidikan inklusif dipantau. Oleh karena itu, fokus utama dalam penelitian ini adalah pada pemantauan perkembangan siswa, penyesuaian metode penilaian, identifikasi hambatan belajar siswa, serta kolaborasi dengan orang tua.

Saat ini, SMPN 55 Surabaya memantau pelaksanaan pendidikan inklusif dengan cara melacak kemajuan setiap siswa, mengamati kendala belajar, mengawasi perilaku siswa, serta melakukan penyesuaian sarana dan prasarana sekolah sesuai kebutuhan. Meski demikian, masih diperlukan penyempurnaan dalam sistem penilaian dan pendokumentasian agar pelaksanaan pendidikan

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 12 No 7, 2026
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



inklusif dapat dipantau secara lebih jelas dan berkelanjutan. Pengelolaan pendidikan inklusif di sekolah bergantung pada efektivitas penggunaan sumber daya untuk menyediakan layanan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing siswa. Manajemen ini mencakup aspek tenaga pendidik, sarana dan prasarana, pengembangan kompetensi guru, perencanaan pembelajaran, serta kolaborasi dengan pihak internal maupun eksternal. Kualitas pengelolaan tidak sekadar diukur dari kelengkapan fasilitas atau jumlah tenaga ahli, melainkan dari kemampuan sekolah dalam mengoptimalkan sumber daya yang ada serta menyesuaikannya dengan situasi yang dihadapi.

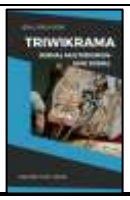
Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMPN 55 Surabaya telah mengambil berbagai langkah untuk menjaga keberlangsungan program pendidikan inklusif, meskipun dengan sumber daya yang terbatas. Pihak sekolah meyakini bahwa setiap guru harus berperan sebagai pendidik inklusif, yang berarti seluruh guru turut serta dalam mendukung proses pembelajaran bagi siswa berkebutuhan khusus. Selain itu, kepala sekolah juga mendukung pengembangan profesional guru melalui penyediaan pelatihan pendidikan inklusif serta pemanfaatan Platform Merdeka Mengajar (PMM). Meskipun terdapat kebutuhan akan guru yang memiliki spesialisasi dalam pendidikan inklusif Guru Pendidikan Khusus (GPK), pihak sekolah tetap menghadapi kendala karena belum memiliki cukup tenaga ahli yang benar-benar siap untuk memenuhi kebutuhan khusus seluruh siswanya.

Sekolah ini memiliki *Resource Room*, dimana perangkat pembelajaran yang memadai, buku latihan membaca, serta peralatan multimedia untuk menunjang kegiatan pengajaran. Penyediaan sumber daya ini disesuaikan dengan kebutuhan siswa dan ketersediaan anggaran sekolah. Hal ini menunjukkan upaya sekolah untuk mengoptimalkan pemanfaatan sarana dan prasarana yang ada, alih-alih hanya bergantung pada bantuan dari pemerintah. Meskipun telah ada kemajuan, masih diperlukan pengembangan fasilitas yang lebih lengkap dan mudah diakses agar kebutuhan seluruh siswa dapat terpenuhi dengan lebih baik. Sekolah telah melakukan penyesuaian terhadap materi ajar maupun instrumen penilaian agar selaras dengan tingkat kemampuan siswa yang beragam. Perancangan tiga jenis tugas penilaian yang berbeda mencerminkan fokus sekolah dalam menghadirkan pengalaman belajar yang sesuai dengan karakteristik unik setiap siswa. Selain itu, penerapan penilaian individual memungkinkan sekolah untuk memantau perkembangan dan kemajuan setiap siswa, sebuah aspek krusial dalam mengukur keberhasilan pendidikan. Pendekatan ini berpusat pada kebutuhan khusus dan progres individu masing-masing siswa.

Kolaborasi, baik di dalam maupun di luar lingkungan sekolah, menjadi strategi untuk mengatasi keterbatasan sumber daya. Di internal sekolah, kepala sekolah, Koordinator Inklusi, dan guru mata pelajaran bekerja sama untuk memastikan penyelenggaraan pendidikan inklusif berjalan dengan baik. Selain itu, sekolah menjalin kemitraan dengan mahasiswa yang sedang menjalani magang atau praktik lapangan, serta melibatkan orang tua dalam mendukung proses belajar siswa. Kemitraan ini memungkinkan sekolah untuk memenuhi kebutuhan dukungan yang tidak dapat ditangani sepenuhnya oleh staf pengajar yang ada saat ini.

Merujuk pada gagasan Terry dan Rue (2019), efektivitas pengelolaan pendidikan inklusif di SMPN 55 Surabaya dapat dipahami melalui keterpaduan fungsi perencanaan *(planning)*, pengorganisasian *(organizing)*, pelaksanaan *(actuating*), dan pengendalian *(controlling)*. Sekolah telah merancang kegiatan berdasarkan kebutuhan siswa, mendistribusikan tugas kepada staf pengajar, memfasilitasi peningkatan kompetensi guru, serta memantau perkembangan siswa.

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 12 No 7, 2026
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



Keempat fungsi manajemen ini menunjukkan bahwa proses pengelolaan benar-benar berjalan dalam implementasi pendidikan inklusif di sekolah tersebut.

5. SIMPULAN

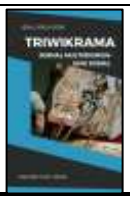
Pengelolaan pendidikan inklusif di sekolah bergantung pada efektivitas penggunaan sumber daya untuk menyediakan layanan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing siswa. Manajemen ini mencakup aspek tenaga pendidik, sarana dan prasarana, pengembangan kompetensi guru, perencanaan pembelajaran, serta kolaborasi dengan pihak internal maupun eksternal. Kualitas pengelolaan tidak sekadar diukur dari kelengkapan fasilitas atau jumlah tenaga ahli, melainkan dari kemampuan sekolah dalam mengoptimalkan sumber daya yang ada serta menyesuaikannya dengan situasi yang dihadapi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa SMPN 55 Surabaya telah mengambil berbagai langkah untuk menjaga keberlangsungan program pendidikan inklusif, meskipun dengan sumber daya yang terbatas. Pihak sekolah meyakini bahwa setiap guru harus berperan sebagai pendidik inklusif, yang berarti seluruh guru turut serta dalam mendukung proses pembelajaran bagi siswa berkebutuhan khusus. Selain itu, kepala sekolah juga mendukung pengembangan profesional guru melalui penyediaan pelatihan pendidikan inklusif serta pemanfaatan Platform Merdeka Mengajar (PMM).

Sekolah ini memiliki *Resource Room*, di mana perangkat pembelajaran yang memadai, buku latihan membaca, serta peralatan multimedia untuk menunjang kegiatan pengajaran. Penyediaan sumber daya ini disesuaikan dengan kebutuhan siswa dan ketersediaan anggaran sekolah. Sekolah telah melakukan penyesuaian terhadap materi ajar maupun instrumen penilaian agar selaras dengan tingkat kemampuan siswa yang beragam. Selain itu, penerapan penilaian individual memungkinkan sekolah untuk memantau perkembangan dan kemajuan setiap siswa. Kolaborasi, baik di dalam maupun di luar lingkungan sekolah, menjadi strategi untuk mengatasi keterbatasan sumber daya. Di internal sekolah, kepala sekolah, Koordinator Inklusi, dan guru mata pelajaran bekerja sama untuk memastikan penyelenggaraan pendidikan inklusif berjalan dengan baik. Selain itu, sekolah menjalin kemitraan dengan mahasiswa yang sedang menjalani magang atau praktik lapangan, serta melibatkan orang tua dalam mendukung proses belajar siswa.

Efektivitas pengelolaan pendidikan inklusif di SMPN 55 Surabaya dapat dipahami melalui keterpaduan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Sekolah telah merancang kegiatan berdasarkan kebutuhan siswa, mendistribusikan tugas kepada staf pengajar, memfasilitasi peningkatan kompetensi guru, serta memantau perkembangan siswa. Keempat fungsi manajemen ini menunjukkan bahwa proses pengelolaan benar-benar berjalan dalam implementasi pendidikan inklusif di sekolah tersebut. Meskipun telah ada kemajuan, masih diperlukan pengembangan fasilitas yang lebih lengkap dan mudah diakses agar kebutuhan seluruh siswa dapat terpenuhi dengan lebih baik. Oleh karena itu, masih diperlukan penyempurnaan dalam sistem penilaian dan pendokumentasian agar pelaksanaan pendidikan inklusif dapat dipantau secara lebih jelas dan berkelanjutan.

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 12 No 7, 2026
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



DAFTAR PUSTAKA

Agustina, R.S. And Rahaju, T. (2021) 'EVALUASI PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN INKLUSIF DI KOTA SURABAYA Rizla Saradia

Agustina Tjitjik Rahaju Abstrak Abstrac', Pp. 109–124.

Amanda, R. (2026) 'Manajemen Individualized Education Program (IEP) Pada Anak Berkebutuhan Khusus (ABK) Di Sekolah Inklusif SDN Kebondalem Mojokerto', 3(8), Pp. 478–490.

Anisah, N. *Et Al*. (2025) 'Analisis Implementasi Kebijakan Pendidikan Nasional: Relevansi, Tantangan, Dan Implikasi Terhadap Pemerataan Mutu Layanan Pendidikan', 1, Pp. 2745–2754.

Anwar, C. *Et Al*. (2025) 'Evaluasi Kebijakan Pendidikan Inklusif Di Indonesia : Pendekatan CIPP Dan Perspektif Keadilan Sosial', 0738(3), Pp. 739–750.

Budiyanto (2017) *Pengantar Pendidikan Inklusif*.

Hasanah, N., Nur, M.A. And Rahmatillah, S.A. (2024) 'Analisis Faktor Penghambat Dan Upaya Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan Di Sekolah Dasar Negeri', 7, Pp. 3162–3169.

Hernovianus, I.P., Permatasari, N.I. And Surabaya, U.N. (2025) 'Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Di SMP Negeri 16 Surabaya', 10(2).

Huda, M.N., Asrohah, H. And Palmitraazzah, A. (2026) 'Analisis Proses Perencanaan Program Pendidikan Di', 11(3), Pp. 3999–4008.

Islamulmuflikhun, A.A. *Et Al*. (2025) 'Peran Guru Dalam Membangun Lingkungan Belajar Yang Mendukung Pendidikan Inklusi Di Sdn Margorejo 1 Surabaya', 10.

Ismail, H.Z.D.M.R.B.H. (2026) 'Collaborative Governance Dalam Penyelenggaraan Program Pendidikan Inklusif Tingkat Smp Di Kota Surabaya', 12(2).

Mustika, A.S.D. (2024) 'Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu Manajemen Penyelenggaraan Pendidikan Inklusi Pada Lembaga Pendidikan Islam', 2, Pp. 100–110.

Nur, Meylani, S.H. (2025) 'Kebijakan Pendidikan Inklusif Di Satuan Pendidikan Dasar Di Kota Medan', 24, Pp. 76–87.

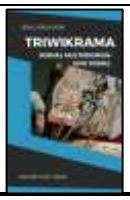
Parnoningrum, T. *Et Al*. (2025) 'Principal ' S Leadership Strategy In Realizing Inclusive Education Policy', 6(1), Pp. 1263–1273.

Peraturan Menteri Pendidikan Kebudayaan Riset Dan Teknologi Nomor 48 Tahun (2023) 'Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi'.

Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2020 (2020) 'Akomodasi Yang Layak Untuk Peserta Didik Pet{Yandang Disabilitas', (0106).

Perwali (2022) 'Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif Di Kota Surabaya', 2019.

Pradana, D.A. *Et Al*. (2026) 'Peran Kebijakan Publik Dalam Mengoptimalkan Sinergi Pentahelix Guna Mewujudukan Pendidikan', 11(3), Pp. 3553–3562.



Rahma, S.I. *Et Al.* (2026) 'Implementasi Kebijakan Pendidikan Inklusif Sebagai Bentuk Pendidikan Non-Diskriminatif Di Sdn Klampis Ngasem I / 246 Surabaya Sebagai Bentuk Pendidikan Non-Diskriminatif Di Sdn', 4(7).

Ri, S.J.D. (2024) *Generasi Cerdas Pendidikan Berkualitas Mewujudkan Indonesia Emas Kumpulan Esai Peserta Parlemen Remaja 2024*.

Rizki, S.F. (2014) 'Pengalihan Kewenangan Penyelenggaraan Pendidikan Menengah Dari Pemerintah Kabupaten/Kota Kepada Pemerintah Provinsi : (Studi Kasus Persiapan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah)', (23).

Saputro, A. And Rahaju, T. (2014) 'Implementasi Kebijakan Pengalihan Kewenangan Pendidikan Menengah Dari Pemerintah Kabupaten/Kota Ke Pemerintah Provinsi Jawa Timur (Studi Di Kota Surabaya)'.

Selviana, M. *Et Al.* (2024) 'Tanggung Jawab Negara Dalam Pemenuhan Hak Atas Pendidikan', 3, Pp. 44–51.

Sunoto, M Abdul, R.Y. (2023) 'Manajemen Mutu Pendidikan Dalam Perspektif Kebijakan Pendidikan Nasional Dan Islam Pendahuluan Manajemen Merupakan Kemampuan Untuk Mengatur Dan Melakukan Kegiatan Dengan Telah Ditetapkan . 4 Harold Juga Menjelaskan Bahwa Management Knowledge Is Organized', 3, Pp. 1–21.

Tahun, 1945 Undang-Undang Dasar Pasal 31 (1945) 'Undang-Undang Dasar
1945', (April).

Taufiqurokhman, T. *Et Al.* (2023) 'Kebijakan Pemerintah Memajukan Kualitas Sumber Daya Manusia Unggul', Xx(2), Pp. 189–206.

Yuniati, A., Nabila, A.R. And Kayla, O.N. (2026) 'Alokasi Anggaran Pendidikan 20 % Dalam Apbn : Analisis Yuridis', 1(01), Pp. 1–15.

Yunita Sulastri, Ahmad Muzari, S.I. (2026) 'Manajemen Pendidikan Dalam Peningkatan Mutu Sekolah: Sebuah Systematic Literature Review', 6(1), Pp. 185–201.

Zaidan, M.J. And Rohman, A. (2025) 'Pelaksanaan Program Pendidikan Lingkungan Hidup Di Sd Islam Cendikia Faiha Palembang', 4(4), Pp. 6704–6710.