


Implementasi Kebijakan Pendidikan Inklusi dalam Meningkatkan Akses Peserta Didik di SMP Negeri 3 Baleendah Kabupaten Bandung

R. Supyan Sauri¹, Ana Suryana^{*2}, Mulyati³, Rina Nuraeni⁴

^{1,2,3,4} Sekolah Pascasarjana Universitas Islam Nusanara Bandung, Indonesia

E-mail: anasuryan1973@gmail.com

* Corresponding Author

 <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i3.4262>

ARTICLE INFO

Article history

Received: 23 Dec 2025

Revised: 28 Dec 2025

Accepted: 23 Jan 2026

Kata Kunci:

Pengembangan Kurikulum, Penedidikan Agama Islam, Pendidikan

Keywords:

Curriculum Development, Islamic Education, Education

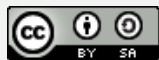


ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas manajemen sekolah dalam mengimplementasikan kebijakan pendidikan inklusi pada jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP) serta mengevaluasi kualitas aksesibilitas yang tersedia bagi peserta didik berkebutuhan khusus (PDBK). Latar belakang studi ini didasarkan pada fenomena disparitas antara mandat regulasi nasional seperti Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2020 dengan kapasitas manajerial operasional di tingkat satuan pendidikan yang seringkali mengalami stagnasi. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal di SMP Negeri 3 Baleendah Kabupaten Bandung, penelitian ini mengumpulkan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen strategis sekolah. Data dianalisis secara interaktif menggunakan kerangka fungsi manajemen POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) dan teori aksesibilitas pendidikan "4A" dari Katarina Tomasevski. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa implementasi kebijakan masih berada pada tahap inklusi administratif dan belum mencapai inklusi substantif. Tantangan fundamental teridentifikasi pada: (1) Perencanaan yang bersifat reaktif tanpa dukungan alokasi anggaran spesifik; (2) Disfungsi pengorganisasian akibat ketiadaan Guru Pembimbing Khusus (GPK) yang memicu beban peran ganda pada konselor sekolah; (3) Pelaksanaan pembelajaran yang diwarnai fenomena "eksklusi didaktis" di mana siswa hadir secara fisik namun terisolasi secara akademik; serta (4) Mekanisme pengawasan yang terjebak pada praktik afirmasi nilai semu (*deceptive accountability*). Penelitian menyimpulkan bahwa transformasi menuju sekolah inklusi yang autentik memerlukan reformasi struktural dalam tata kelola sekolah, bukan sekadar kepatuhan regulasi pendaftaran siswa.

This study aims to analyze the effectiveness of school management in implementing inclusive education policies at the junior secondary school level (Sekolah Menengah Pertama/SMP) and to evaluate the quality of accessibility available to students with special needs (PDBK). The background of this study is grounded in the phenomenon of disparity between the mandates of national regulations, such as Government Regulation Number 13 of 2020, and the operational managerial capacity at the school level, which often experiences stagnation. Employing a qualitative approach with a single-case study design at SMP Negeri 3 Baleendah, Bandung Regency, the research collected data through in-depth interviews, participatory observation, and analysis of the school's strategic documents. The data were analyzed interactively using the POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) management function framework and Katarina Tomasevski's "4A" theory of educational accessibility. The findings indicate that policy implementation remains at the level of administrative inclusion and has not yet achieved substantive inclusion. Fundamental challenges were identified in: (1) reactive planning without support from specific budget allocations; (2) dysfunctional organization due to the absence of Special Education Teachers (Guru Pembimbing Khusus/GPK), resulting in dual-role burdens on school counselors; (3) instructional implementation characterized by the phenomenon of "didactic exclusion," in which students are physically present but academically isolated; and (4) supervision mechanisms that are trapped in practices of deceptive accountability through pseudo-affirmative grading. The study concludes that transformation toward authentic inclusive schools requires

structural reform in school governance, rather than mere regulatory compliance in student enrollment.



This is an open access article under the CC-BY-SA license.

How to Cite: R. Supyan Sauri et al (2026). Implementasi Kebijakan Pendidikan Inklusi dalam Meningkatkan Akses Peserta Didik di SMP Negeri 3 Baleendah Kabupaten. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i3.4262>

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan hak asasi fundamental yang tidak dapat dikurangi dalam keadaan apapun, menjamin keberlangsungan martabat manusia, dan menjadi fondasi utama bagi pembangunan masyarakat yang inklusif serta berkeadilan. Dalam satu dekade terakhir, paradigma pendidikan global telah mengalami pergeseran tektonik yang signifikan, bergerak menjauh dari model segregasi yang memisahkan dan model integrasi yang memaksa penyesuaian individu, menuju model inklusi yang holistik. Perubahan paradigma ini didorong oleh kesadaran kolektif bahwa setiap individu, terlepas dari latar belakang fisik, intelektual, sosial, emosional, atau kondisi lainnya, memiliki hak yang setara untuk mengakses pendidikan yang bermutu. Agenda global *Sustainable Development Goals (SDGs)* 2030, khususnya Tujuan ke-4, secara tegas memandatkan negara-negara di dunia untuk "menjamin kualitas pendidikan yang inklusif dan merata serta meningkatkan kesempatan belajar sepanjang hayat untuk semua" (UNESCO, 2020). Mandat ini menandai berakhirnya era eksklusivitas dalam pendidikan dan menuntut adanya transformasi sistemik di setiap negara anggota.

Laporan *Global Education Monitoring Report* yang dirilis UNESCO pada tahun 2020 menegaskan kembali bahwa inklusi bukan sekadar menempatkan anak berkebutuhan khusus secara fisik di dalam ruang kelas sekolah reguler (*locational integration*). Lebih dari itu, inklusi adalah sebuah proses reformasi sistemik yang berkelanjutan untuk mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan yang membatasi kehadiran (*presence*), partisipasi (*participation*), dan pencapaian (*achievement*) semua peserta didik. Dalam perspektif kontemporer, pendidikan inklusi dipandang sebagai imperatif moral dan pedagogis untuk mentransformasi budaya, kebijakan, dan praktik sekolah agar mampu menghargai keberagaman sebagai aset kekayaan manusia, bukan sebagai defisit atau masalah yang harus "disembuhkan". Filosofi ini menuntut sekolah untuk beradaptasi dengan kebutuhan anak (*child-centered pedagogy*), bukan anak yang dipaksa untuk menyesuaikan diri dengan sistem sekolah yang kaku dan tidak fleksibel.

Dalam konteks nasional Indonesia, komitmen negara terhadap penyelenggaraan pendidikan inklusi telah mendapatkan legitimasi yuridis yang semakin kokoh dan operasional. Berlakunya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 13 Tahun 2020 tentang Akomodasi yang Layak untuk Peserta Didik Penyandang Disabilitas menjadi landasan hukum yang mewajibkan seluruh satuan pendidikan untuk menyediakan aksesibilitas fisik dan non-fisik yang memadai bagi peserta didik berkebutuhan khusus. Regulasi ini merupakan manifestasi dari pergeseran pendekatan penanganan disabilitas di Indonesia, dari pendekatan berbasis belas kasihan (*charity-based approach*) menuju pendekatan berbasis hak asasi manusia (*rights-based approach*). Negara hadir untuk memastikan bahwa hambatan-hambatan struktural yang selama ini menutup akses pendidikan bagi penyandang disabilitas dapat diruntuhkan melalui intervensi kebijakan yang afirmatif.

Dinamika kebijakan ini semakin diperkuat dan disinergikan dengan implementasi kebijakan sistem zonasi dalam Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB), sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Permendikbud) Nomor 1 Tahun 2021. Kebijakan zonasi secara otomatis mengubah lanskap demografi sekolah negeri menjadi jauh lebih heterogen dibandingkan sebelumnya. Sekolah negeri, yang sebelumnya mungkin melakukan seleksi ketat berdasarkan nilai akademik, kini diwajibkan menjadi entitas publik yang inklusif dan terbuka bagi semua anak yang berdomisili di wilayah zonasi tersebut, termasuk anak-anak dengan berbagai hambatan dan kebutuhan khusus. Perubahan struktural ini menuntut sekolah reguler untuk memiliki kesiapan adaptabilitas (*adaptability*) yang tinggi dalam merespons keragaman karakteristik peserta didik yang masuk melalui pintu gerbang sekolah.

Tantangan implementasi kebijakan inklusi ini menjadi semakin kompleks dan krusial ketika memasuki jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP). Berbeda dengan jenjang Sekolah Dasar (SD)

yang menggunakan sistem guru kelas, jenjang SMP menerapkan struktur kurikulum berbasis mata pelajaran (*subject-based curriculum*) dengan banyak guru pengampu yang berbeda. Selain itu, jenjang SMP bertepatan dengan fase perkembangan transisi remaja, di mana siswa berkebutuhan khusus menghadapi tekanan ganda yang berat: tuntutan akademik yang semakin meningkat dan abstrak, serta dinamika psikososial remaja yang sangat rentan terhadap isu penerimaan teman sebaya dan eksklusi sosial. Di fase ini, risiko terjadinya perundungan (*bullying*), isolasi sosial, dan penurunan konsep diri pada siswa berkebutuhan khusus meningkat tajam jika lingkungan sekolah tidak dikelola dengan manajemen yang inklusif. Oleh karena itu, kesiapan manajerial sekolah di tingkat SMP menjadi variabel determinan yang sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan inklusi.

Meskipun kerangka regulasi makro (*macro-policy*) telah tersedia dengan cukup lengkap, realitas empiris di tingkat tapak (*grassroots*) menunjukkan adanya kesenjangan implementasi (*implementation gap*) yang signifikan dan mengkhawatirkan. Teori implementasi kebijakan publik dari George C. Edwards III (1980) memberikan pisau analisis yang relevan untuk membedah fenomena disparitas ini. Edwards III mempostulatkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan merupakan fungsi dari interaksi dinamis empat variabel kritis, yaitu: komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Dalam konteks pendidikan inklusi di Indonesia, kegagalan implementasi seringkali terjadi bukan karena ketidakjelasan tujuan kebijakan, melainkan akibat defisit kronis pada variabel sumber daya (*resources*) baik sumber daya manusia maupun finansial dan inefisiensi struktur birokrasi di tingkat pelaksana.

Kesenjangan ini termanifestasi dalam bentuk ketidaksiapan kapasitas birokrasi sekolah dalam menerjemahkan mandat kebijakan menjadi operasional teknis pembelajaran. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian Rasmitadila et al. (2020) yang mengidentifikasi bahwa tenaga pendidik di sekolah reguler Indonesia masih menghadapi kendala signifikan dalam memodifikasi instruksi pembelajaran (*instructional modification*) dan mengelola kelas yang heterogen. Guru seringkali merasa tidak kompeten, bingung, dan terbebani karena minimnya pelatihan profesional berkelanjutan serta kurangnya dukungan sistemik dari manajemen sekolah. Akibatnya, kebijakan inklusi yang seharusnya menjadi jembatan kesempatan, seringkali hanya berhenti sebatas formalitas administratif penerimaan siswa, tanpa diikuti oleh perubahan substansial dalam proses pembelajaran di ruang kelas.

SMP Negeri 3 Baleendah Kabupaten Bandung di Kabupaten Bandung menjadi *locus* penelitian yang sangat strategis dan representatif untuk memotret dinamika permasalahan ini. Sebagai satuan pendidikan negeri yang berlokasi di wilayah sub-urban dengan kepadatan penduduk yang tinggi, sekolah ini menghadapi tekanan demografis yang besar serta kewajiban regulasi yang ketat untuk menerima siswa melalui jalur zonasi dan afirmasi. Berdasarkan data Dapodik Tahun Ajaran 2025/2026, tercatat keberadaan 6 peserta didik berkebutuhan khusus di sekolah ini dengan variasi hambatan yang beragam, mulai dari *slow learner* (lamban belajar), hambatan pendengaran, hingga hambatan motorik ringan. Angka ini menunjukkan bahwa secara kuantitatif, akses masuk (*enrollment*) bagi peserta didik berkebutuhan khusus telah terbuka.

Namun, studi pendahuluan dan observasi awal yang dilakukan peneliti mengindikasikan adanya gejala "kegagapan manajerial" (*managerial stuttering*) yang serius dalam merespons kehadiran siswa tersebut. Dokumen perencanaan strategis sekolah, seperti Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), belum secara eksplisit mencerminkan alokasi sumber daya yang proporsional dan spesifik untuk pengembangan layanan inklusi. Lebih jauh lagi, proses pembelajaran di kelas masih cenderung menggunakan pendekatan standar tunggal (*one-size-fits-all*), di mana guru menerapkan target kurikulum dan metode yang sama bagi semua siswa tanpa adaptasi yang berarti. Fenomena ini menunjukkan sebuah paradoks implementasi: sekolah mungkin telah berhasil membuka "pintu gerbang" (akses masuk), namun masih berjuang keras untuk menyediakan "ruang belajar" yang bermakna dan akomodatif (akses layanan). Peserta didik berkebutuhan khusus terancam mengalami kondisi "eksklusi dalam inklusi" (*exclusion within inclusion*), di mana mereka hadir secara fisik di sekolah reguler, namun terisolasi secara akademik dan sosial.

Berangkat dari permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif dan mendalam mengenai efektivitas implementasi kebijakan pendidikan inklusi di SMP Negeri 3 Baleendah Kabupaten Bandung. Analisis dalam penelitian ini menggunakan kerangka fungsi manajemen POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) yang dikemukakan oleh George R. Terry. Penggunaan kerangka manajemen ini dimaksudkan untuk membedah tata kelola sekolah secara

sistematis, mulai dari bagaimana program inklusi direncanakan, bagaimana sumber daya diorganisasikan, bagaimana pembelajaran dilaksanakan, hingga bagaimana evaluasi dan pengawasan dilakukan untuk menjamin mutu layanan.

Fokus utama analisis penelitian ini diarahkan pada evaluasi sejauh mana strategi manajerial yang diterapkan sekolah mampu meningkatkan kualitas aksesibilitas bagi peserta didik berkebutuhan khusus. Konsep "aksesibilitas" dalam penelitian ini tidak direduksi sekadar angka partisipasi kasar atau penerimaan siswa baru semata. Penelitian ini mengadopsi kerangka kerja "4A" mengenai hak atas pendidikan yang dirumuskan oleh Katarina Tomasevski (2001), yang meliputi: *Availability* (ketersediaan layanan dan infrastruktur), *Accessibility* (keterjangkauan fisik dan non-diskriminasi), *Acceptability* (keberterimaan mutu, kurikulum, dan budaya sekolah), serta *Adaptability* (kemampuan adaptasi sistem pendidikan terhadap kebutuhan siswa).

Sintesis antara teori manajemen POAC dan teori aksesibilitas 4A ini diharapkan dapat memberikan pisau analisis yang tajam untuk mengungkap akar permasalahan implementasi kebijakan inklusi di tingkat satuan pendidikan. Penelitian ini tidak hanya berhenti pada deskripsi fenomena, tetapi berupaya memberikan kontribusi teoretis mengenai model manajemen sekolah inklusi yang adaptif dalam konteks negara berkembang dengan keterbatasan sumber daya. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat merumuskan rekomendasi praktis dan strategis bagi para pengelola sekolah dan pembuat kebijakan untuk melakukan perbaikan tata kelola pendidikan yang lebih berkeadilan, humanis, dan substantif, demi terwujudnya cita-cita pendidikan untuk semua (*Education for All*) yang sesungguhnya.

METODE

Desain Penelitian Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus tunggal (*single case study*) yang bersifat deskriptif-analitis. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi proses implementasi kebijakan yang dinamis, memahami makna di balik tindakan manajerial, serta mendeskripsikan fenomena sosial yang kompleks di lingkungan sekolah secara holistik. Desain studi kasus tunggal digunakan karena SMP Negeri 3 Baleendah Kabupaten Bandung dipandang sebagai "kasus representatif" (*representative case*) dari sekolah negeri di wilayah penyangga yang menghadapi tantangan implementasi zonasi dan inklusi secara bersamaan.

Partisipan dan Lokasi Lokasi penelitian bertempat di SMP Negeri 3 Baleendah Kabupaten Bandung, Jalan Rancamanyar, Kabupaten Bandung. Subjek penelitian ditentukan melalui teknik *purposive sampling*, terdiri dari informan kunci (*key informants*) yang memiliki otoritas dan pengalaman langsung dalam manajemen sekolah. Informan tersebut meliputi: (1) Kepala Sekolah sebagai manajer puncak; (2) Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum dan Kesiswaan; (3) Guru Bimbingan Konseling (BK) yang merangkap koordinator inklusi; (4) Guru Mata Pelajaran; dan (5) Perwakilan orang tua siswa.

Teknik Pengumpulan Data Pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi teknik untuk menjamin validitas data:

1. Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*): Dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali perspektif manajerial, hambatan, dan strategi yang diterapkan.
2. Observasi Partisipatif: Peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap ekosistem sekolah, meliputi proses pembelajaran di kelas, interaksi sosial siswa saat istirahat, dan kondisi aksesibilitas fisik (sarana prasarana).
3. Studi Dokumentasi: Menganalisis dokumen strategis seperti Rencana Kerja Sekolah (RKS), Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS), Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan (KOSP), Modul Ajar guru, dan instrumen evaluasi.

Analisis Data Analisis data mengacu pada model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana yang terdiri dari kondensasi data, penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Data dianalisis dengan membandingkan temuan lapangan (*das sein*) dengan landasan teori manajemen dan kebijakan (*das sollen*). Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan teknik serta perpanjangan masa pengamatan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*Planning*) merupakan fase fundamental dalam siklus manajemen sekolah yang berfungsi sebagai kompas navigasi strategis bagi organisasi. Dalam konteks pendidikan inklusi yang kompleks, perencanaan bukan sekadar aktivitas administratif penyusunan kalender akademik, melainkan sebuah proses intelektual untuk menentukan arah kebijakan, mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan, dan merumuskan strategi intervensi yang tepat. Di SMP Negeri 3 Baleendah Kabupaten Bandung, analisis mendalam terhadap fungsi perencanaan menyingkap adanya paradoks kebijakan yang serius antara visi normatif dan realitas operasional.

Secara administratif, sekolah telah berupaya mengadopsi terminologi kebijakan inklusi. Dokumen Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan (KOSP) Tahun Ajaran 2025/2026 secara eksplisit memuat visi "Mewujudkan Profil Pelajar Pancasila yang Berkarakter dan Berkeadilan". Frasa "berkeadilan" ini dimaknai oleh manajemen sekolah sebagai komitmen untuk menerima semua siswa tanpa diskriminasi. Namun, analisis kritis menemukan bahwa visi ini mengalami stagnasi pada level retorika dan gagal diturunkan menjadi rencana aksi strategis (*strategic action plan*) yang operasional. Tidak ditemukan dokumen turunan berupa *roadmap* atau peta jalan pengembangan pendidikan inklusi jangka menengah dalam Rencana Kerja Sekolah (RKS). Akibatnya, perencanaan yang berjalan di sekolah ini cenderung bersifat reaktif-inkremental; sekolah hanya bergerak merespons instruksi kebijakan zonasi secara dadakan setiap awal tahun ajaran, bukan proaktif mendesain sistem layanan yang komprehensif dan berkelanjutan. Mengacu pada teori manajemen George R. Terry (1977), fenomena ini mengonfirmasi bahwa kegagalan dalam merencanakan langkah operasional sama dengan merencanakan kegagalan implementasi.

Indikator paling nyata dan jujur dari lemahnya perencanaan adalah pada aspek penganggaran. Dalam analisis kebijakan publik, anggaran adalah pernyataan kebijakan yang paling otentik (*budget is policy statement*). Analisis terhadap dokumen Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) menyingkap fakta bahwa komitmen fiskal sekolah terhadap inklusi sangat rendah. Pos anggaran yang dialokasikan secara spesifik untuk pengembangan aksesibilitas fisik seperti pembangunan *ramp* (bidang miring) yang memenuhi standar kemiringan, renovasi toilet khusus disabilitas, atau pengadaan *guiding block* hampir tidak ditemukan. Demikian pula dengan anggaran untuk pengembangan kompetensi guru (*professional development*) dalam bidang pendidikan khusus. Kepala Sekolah mengakui adanya dilema manajerial yang pelik dalam mengelola dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang terbatas, di mana prioritas anggaran tersedot untuk belanja pegawai honorer dan operasional rutin, sehingga investasi untuk infrastruktur inklusi dianggap sebagai beban sekunder.

Dalam perspektif teori implementasi kebijakan Edwards III (1980), kondisi ini mencerminkan defisit kritis pada variabel Sumber Daya (*Resources*). Edwards III menegaskan bahwa instruksi kebijakan yang jelas dan konsisten sekalipun tidak akan efektif jika tidak didukung oleh sumber daya yang memadai untuk melaksanakannya. Tanpa dukungan anggaran yang direncanakan secara matang, kebijakan inklusi kehilangan daya operasionalnya. Dampaknya sangat sistemik: dimensi *Physical Accessibility* (keterjangkauan fisik) dalam kerangka 4A Tomasevski (2001) menjadi terabaikan. Siswa dengan hambatan motorik dipaksa beradaptasi dengan lingkungan yang tidak bersahabat (*hostile environment*), bukan lingkungan yang disesuaikan untuk mereka. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi perencanaan di sekolah belum mampu mentransformasi mandat regulasi menjadi prioritas investasi.

Selain aspek fisik dan finansial, perencanaan kurikulum dan akademik juga mengalami tantangan adaptabilitas yang signifikan. Meskipun secara formal sekolah telah mengadopsi Kurikulum Merdeka yang menawarkan fleksibilitas tinggi, realitas dokumen perencanaan guru (Modul Ajar) menunjukkan hal yang berbeda. Mayoritas guru masih menggunakan pendekatan perencanaan seragam (*one-size-fits-all*). Data asesmen diagnostik siswa, yang seharusnya menjadi basis data utama dalam perencanaan pembelajaran, seringkali tidak terkonversi secara efektif menjadi rencana pembelajaran individual di kelas. Data profil siswa dari proses PPDB cenderung berhenti sebagai arsip administratif di Tata Usaha dan tidak terdistribusi menjadi informasi pedagogis bagi guru mata pelajaran.

Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum mengungkapkan bahwa penyusunan Program Pembelajaran Individual (PPI) masih menjadi kendala teknis yang besar. Guru merasa terbebani secara administratif untuk menyusun rencana khusus bagi setiap siswa berkebutuhan khusus di tengah rasio siswa yang besar. Akibatnya, strategi perencanaan yang diambil adalah simplifikasi: guru merencanakan pembelajaran untuk siswa rata-rata, dan siswa berkebutuhan khusus diharapkan menyesuaikan diri. Hal

ini mengindikasikan bahwa perencanaan akademik sekolah belum sepenuhnya memenuhi prinsip Adaptabilitas (*Adaptability*). Sekolah gagal merencanakan *Teaching at the Right Level* (TaRL), sebuah pendekatan yang menempatkan kebutuhan siswa sebagai titik tolak pembelajaran. Alih-alih menyesuaikan sistem dengan kebutuhan anak yang beragam, sekolah cenderung memaksa anak mengikuti sistem yang kaku dan linier.

Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian (*Organizing*) dalam manajemen sekolah berkaitan dengan desain struktur, pembagian tugas (*division of labor*), pendelegasian wewenang, dan penempatan sumber daya manusia (*staffing*) untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Analisis terhadap temuan di SMP Negeri 3 Baleendah Kabupaten Bandung menunjukkan bahwa struktur organisasi layanan inklusi mengalami disfungsi yang serius. Struktur yang ada masih bersifat *ad-hoc*, cair, dan belum terlembaga secara definitif dalam arsitektur birokrasi sekolah. Tidak ditemukan unit kerja khusus, seperti Kelompok Kerja (Pokja) Inklusi atau Unit Layanan Disabilitas tingkat sekolah, yang disahkan melalui Surat Keputusan (SK) formal Kepala Sekolah. Tanggung jawab pengelolaan layanan inklusi didistribusikan secara informal dan "ditiptkan" di bawah koordinasi Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan dan Guru Bimbingan Konseling (BK).

Pola pengorganisasian yang tidak terstruktur ini menciptakan fenomena difusi tanggung jawab (*diffusion of responsibility*). Ketika tanggung jawab "dimiliki oleh semua orang" (seperti prinsip kolaboratif yang disampaikan Kepala Sekolah), pada praktiknya seringkali "tidak ada yang bertanggung jawab" secara akuntabel. Penanganan siswa berkebutuhan khusus menjadi bergantung pada inisiatif personal dan kerelaan hati individu guru, bukan pada sistem yang mapan. Dalam situasi krisis, misalnya ketika siswa mengalami tantrum di kelas, terjadi kebingungan mengenai siapa yang harus bertindak karena tidak ada jalur komando yang jelas. Hal ini menunjukkan kegagalan fungsi pengorganisasian dalam menciptakan kejelasan peran.

Masalah paling fundamental dan kritis dalam pengorganisasian di sekolah ini adalah ketiadaan Guru Pembimbing Khusus (GPK). Mengacu pada standar penyelenggaraan pendidikan inklusi, keberadaan GPK adalah elemen vital (*conditio sine qua non*) yang berfungsi sebagai jembatan antara kurikulum standar dengan kebutuhan khusus siswa. Namun, karena kendala formasi kepegawaian dari pemerintah daerah dan keterbatasan anggaran sekolah, manajemen sekolah menempuh strategi substitusi yang berisiko: membebankan peran GPK kepada Guru BK yang ada.

Analisis manajerial menunjukkan bahwa strategi substitusi ini menimbulkan dua masalah turunan yang serius: Beban Peran Berlebih (*Role Overload*) dan Ketidaksesuaian Kompetensi (*Competence Mismatch*). Guru BK, yang memiliki latar belakang akademik psikologi umum atau bimbingan konseling, dipaksa menangani aspek teknis pembelajaran pendidikan khusus (seperti pengajaran braille, bahasa isyarat, atau modifikasi perilaku untuk autisme) yang bukan merupakan kompetensi inti mereka. Di sisi lain, Guru BK tersebut sudah menanggung beban rasio layanan terhadap siswa reguler yang sangat tinggi. Penambahan tugas untuk menangani siswa inklusi secara intensif membuat beban kerja menjadi tidak realistis.

Akibat dari pengorganisasian yang disfungsi ini adalah munculnya "celah layanan" (*service gap*). Wawancara dengan Guru BK mengungkap realitas bahwa siswa inklusi seringkali "dilempar" ke ruang BK bukan untuk mendapatkan intervensi edukatif yang terencana, melainkan sebagai bentuk "penitipan" ketika guru mata pelajaran tidak sanggup menangani situasi di kelas. Ini merupakan bentuk segregasi terselubung (*pull-out strategy*) yang terjadi akibat kesalahan desain organisasi. Siswa dikeluarkan dari lingkungan belajar utamanya (kelas) karena sistem pendukung di dalam kelas tidak terorganisir dengan baik.

Selain masalah SDM, analisis juga menyoroti aspek Struktur Birokrasi dalam teori Edwards III (1980), khususnya mengenai fragmentasi koordinasi. Di SMP Negeri 3 Baleendah Kabupaten Bandung, ditemukan adanya fragmentasi komunikasi antar-unit. Aliran informasi mengenai kondisi siswa dari manajemen kesiswaan seringkali terputus dan tidak sampai ke meja guru mata pelajaran. Ketiadaan mekanisme rapat koordinasi rutin (*Case Conference*) yang melibatkan seluruh *stakeholder* kelas menyebabkan penanganan siswa menjadi parsial dan tidak terintegrasi. Lebih parah lagi, ketiadaan Standar Operasional Prosedur (SOP) tertulis mengenai penanganan siswa inklusi menciptakan ambiguitas peran (*role ambiguity*) yang tinggi bagi tenaga pendidik. Guru mata pelajaran bekerja dalam ketidakpastian; mereka tidak mengetahui batasan wewenang mereka, sejauh mana mereka boleh memodifikasi nilai, atau siapa yang harus dihubungi dalam situasi darurat.

Pelaksanaan (*Actuating*)

Tahap pelaksanaan (*Actuating*) merupakan "momen kebenaran" (*moment of truth*) dalam siklus kebijakan publik, di mana seluruh rencana dan struktur organisasi diuji validitasnya dalam interaksi nyata di ruang kelas. Analisis mendalam terhadap praktik pembelajaran di SMP Negeri 3 Baleendah Kabupaten Bandung menyingkap fenomena yang mengkhawatirkan yang dapat dikonseptualisasikan sebagai "Eksklusi Didaktis" (*Didactic Exclusion*). Fenomena ini menggambarkan kondisi di mana siswa berkebutuhan khusus hadir secara fisik di dalam kelas (*locational inclusion*), namun secara kognitif dan akademik mereka terisolasi.

Temuan observasi partisipatif dan wawancara mendalam mengindikasikan bahwa mayoritas guru masih menerapkan metode pengajaran klasikal satu arah (*teacher-centered*) yang tidak mengakomodasi keragaman gaya belajar. Guru mata pelajaran matematika, misalnya, secara jujur mengakui menerapkan strategi "pengamanan kelas" (*order maintenance*) alih-alih strategi pembelajaran yang inklusif. Siswa inklusi diberikan tugas menyalin teks dari buku paket atau sekadar menggambar bebas saat pelajaran matematika berlangsung. Tujuan utamanya bukan agar siswa memahami konsep matematika, melainkan semata-mata agar mereka tenang, duduk diam, dan tidak mengganggu konsentrasi siswa reguler lainnya.

Dalam perspektif pedagogis kritis, tindakan ini merupakan bentuk penelantaran hak belajar siswa yang serius. Guru mata pelajaran kerap menghadapi kesulitan dalam mengelola kelas heterogen karena belum memiliki kompetensi yang memadai dalam mengadaptasi metode, strategi, dan penilaian pembelajaran untuk siswa berkebutuhan khusus. Siswa kehilangan akses epistemologis terhadap ilmu pengetahuan. Kondisi ini terjadi bukan semata-mata karena guru tidak memiliki empati, melainkan karena guru tidak memiliki kompetensi teknis (sumber daya *skill*) dan tidak mendapatkan dukungan sistem yang memadai. Defisit kompetensi dalam melakukan diferensiasi instruksi (*differentiated instruction*) membuat guru merasa tidak berdaya (*powerless*). Akibatnya, disposisi mereka bergeser dari idealisme pendidikan menjadi pragmatisme bertahan (*survival strategy*). Hal ini menegaskan kegagalan sekolah dalam memenuhi dimensi *Adaptability* dalam kerangka 4A Tomasevski, di mana proses pendidikan gagal beradaptasi dengan kebutuhan siswa. Sehingga proses pembelajaran menjadi kurang optimal karena guru harus menghabiskan waktu untuk menyesuaikan materi secara individual tanpa dukungan fasilitas yang mendukung. Dalam kondisi seperti ini, siswa berkebutuhan khusus sering kali mengalami hambatan dalam mengikuti ritme pembelajaran, interaksi sosial, serta pencapaian akademik yang seharusnya dapat mereka capai jika lingkungan belajar lebih siap.

Selain aspek akademik, pelaksanaan aksesibilitas fisik juga menghadapi kendala riil yang berdampak psikologis dan sosial. Ketidaksiapan sarana dan prasarana seperti ruang terapi atau layanan khusus, alat bantu belajar adaptif, aksesibilitas fisik bagi siswa dengan hambatan mobilitas, serta tenaga pendidik pendamping khusus menjadi hambatan utama yang memperlambat pelaksanaan pembelajaran inklusif secara efektif. Kondisi bangunan sekolah yang bertingkat tanpa fasilitas *lift* atau *ramp* yang memadai menuntut adanya bantuan fisik dari warga sekolah bagi siswa dengan hambatan motorik. Meskipun fenomena ini dapat dilihat sebagai bentuk solidaritas sosial, ketergantungan pada bantuan orang lain secara terus-menerus dan terpaksa dapat menggerus kemandirian dan konsep diri (*self-esteem*) siswa remaja. Temuan ini menegaskan bahwa hambatan fisik lingkungan (*physical barriers*) masih menjadi faktor determinan yang secara langsung membatasi partisipasi penuh siswa dalam kegiatan sekolah. Kondisi ini melanggar prinsip *Availability* dan *Accessibility* yang mensyaratkan ketersediaan lingkungan yang bebas hambatan.

Dalam aspek interaksi sosial, temuan menunjukkan bahwa iklim sekolah relatif aman dari kekerasan fisik yang ekstrem. Namun, tantangan muncul dalam bentuk interaksi sosial yang belum sepenuhnya cair dan inklusif. Masih teramati adanya bentuk-bentuk penolakan halus (*subtle rejection*) atau pengabaian dalam kegiatan berkelompok. Siswa reguler cenderung enggan satu kelompok dengan siswa berkebutuhan khusus karena khawatir akan mempengaruhi kinerja kelompok. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi *Acceptability* (keberterimaan) sosial masih perlu ditingkatkan secara signifikan melalui rekayasa sosial yang lebih terencana, seperti program teman sebaya (*peer support*).

Hambatan dalam penyelenggaraan sekolah inklusif pada tingkat SMP tidak hanya berkaitan dengan aspek internal sekolah, tetapi juga dipengaruhi oleh dinamika eksternal, terutama dari pihak orang tua. Masih ada orang tua siswa berkebutuhan khusus memiliki harapan tinggi agar anak mereka dapat belajar di sekolah reguler demi memperoleh kesempatan bersosialisasi dan mendapatkan perlakuan yang sama seperti peserta didik lainnya. Harapan ini merupakan bentuk dukungan positif

terhadap prinsip pendidikan inklusif. Namun, dalam praktiknya di SMP Negeri 3 Baleendah Kabupaten Bandung sebagian orang tua tetap memaksakan pendaftaran anak ke sekolah yang fasilitas dan layanannya belum siap untuk mengakomodasi kebutuhan khusus secara optimal. Ketidaksiharian antara harapan orang tua dan kesiapan sekolah kemudian menciptakan tekanan tambahan bagi institusi pendidikan.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan sekolah inklusif memerlukan sinergi antara kesiapan sekolah dan pemahaman orang tua. Implikasi yang muncul adalah bahwa inklusi tidak cukup hanya dengan menerima siswa berkebutuhan khusus dalam lingkungan sekolah, tetapi perlu ditopang oleh dukungan sistem layanan yang memadai dan komunikasi intensif antara pihak sekolah serta orang tua. Penguatan literasi orang tua tentang konsep inklusi dan kesesuaian layanan pendidikan sangat diperlukan agar penyaluran sekolah bagi anak berkebutuhan khusus didasarkan pada pertimbangan kesiapan lingkungan belajar, bukan semata pada keinginan emosional agar anak dianggap "normal". Dengan demikian, pengelolaan sekolah inklusif akan lebih efektif apabila

Pengawasan (*Controlling*)

Fungsi pengawasan (*Controlling*) dalam manajemen modern berperan vital sebagai mekanisme penjaminan mutu (*quality assurance*) dan alat koreksi untuk memastikan bahwa pelaksanaan sejalan dengan tujuan. Namun, di SMP Negeri 3 Baleendah Kabupaten Bandung, fungsi pengawasan ini berjalan dengan fokus yang sangat berat pada aspek administratif formalistik, mengabaikan substansi kualitas layanan.

Supervisi akademik yang dilakukan oleh Kepala Sekolah sebagai supervisor utama masih menggunakan instrumen yang bersifat umum (*generic*), sama persis dengan instrumen untuk guru kelas reguler. Instrumen tersebut belum secara spesifik mencakup indikator-indikator kualitas pembelajaran inklusif, seperti efektivitas Program Pembelajaran Individual atau pembelajaran berdiferensiasi. Kondisi ini menciptakan fenomena yang dapat disebut sebagai "Kebutaan Manajerial" (*Managerial Blindness*). Pimpinan sekolah tidak memiliki data akurat dan objektif mengenai kualitas interaksi dan modifikasi pembelajaran yang sebenarnya terjadi di dalam kelas. Pengawasan gagal mendeteksi praktik eksklusif didaktis yang terjadi di balik pintu kelas. Guru yang membiarkan siswa menggambarnya saat pelajaran matematika mungkin dinilai "baik" dalam supervisi asalkan kelasnya tertib dan administrasi pembelajaran lengkap. Kesenjangan antara penilaian supervisi dengan realitas pembelajaran ini menunjukkan kegagalan fungsi kontrol dalam menjamin standar mutu layanan.

Masalah etis dan akademis yang lebih serius ditemukan pada aspek evaluasi hasil belajar siswa. Sekolah menerapkan praktik yang secara internal disebut sebagai "kebijakan afirmasi", namun secara kritis dapat dikategorikan sebagai praktik "Katrol Nilai". Guru memberikan nilai di atas Kriteria Ketercapaian Tujuan Pembelajaran (KKTP) kepada siswa inklusi bukan berdasarkan kompetensi yang dikuasai, melainkan berdasarkan kebijakan "belas kasihan" agar siswa dapat naik kelas dan tidak membebani statistik sekolah. Analisis kritis menunjukkan bahwa ini adalah bentuk Akuntabilitas yang Menipu (*Deceptive Accountability*). Praktik ini menghilangkan fungsi esensial evaluasi sebagai alat diagnostik dan umpan balik (*feedback*). Siswa dan orang tua diberikan ilusi kemajuan akademik melalui nilai rapor yang baik, sementara pada kenyataannya siswa tidak menguasai keterampilan dasar yang dibutuhkan. Praktik ini mencederai hak siswa untuk mendapatkan penilaian yang jujur, adil, dan transparan sesuai dengan kemampuannya. Tanpa standar penilaian adaptif yang baku dan terukur, evaluasi pendidikan kehilangan maknanya dan hanya menjadi ritual administratif belaka.

Selain itu, mekanisme monitoring dan evaluasi (Monev) program inklusi di tingkat sekolah belum dilaksanakan secara berkala dan berbasis data komprehensif (*evidence-based*). Evaluasi tahunan cenderung berfokus pada indikator kuantitatif makro, seperti jumlah siswa inklusi yang diterima dan serapan anggaran BOS. Sementara itu, indikator kualitatif mikro, seperti iklim inklusi kelas, tingkat perundungan verbal, kepuasan orang tua, dan aksesibilitas fasilitas, belum tergali secara mendalam. Ketiadaan data evaluasi yang valid ini menyebabkan sekolah mengalami stagnasi dalam melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Masalah yang sama kekurangan guru, fasilitas minim, kebingungan metode berulang dari tahun ke tahun tanpa solusi fundamental karena tidak pernah dianalisis akar masalahnya. Lemahnya pengawasan eksternal dari dinas pendidikan, yang juga terjebak pada rutinitas pemeriksaan administratif, semakin melanggengkan budaya permisif terhadap rendahnya mutu layanan inklusi di sekolah tersebut.

SIMPULAN

Berdasarkan analisis mendalam menggunakan kerangka manajemen POAC dan teori implementasi kebijakan, penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi kebijakan pendidikan inklusi di SMP Negeri 3 Baleendah Kabupaten Bandung masih berada pada taraf "Inklusi Administratif" dan belum bertransformasi menjadi "Inklusi Substantif". Sekolah telah berhasil memenuhi mandat regulasi untuk membuka akses pendaftaran (*enrollment access*) bagi peserta didik berkebutuhan khusus, namun mengalami kegagalan sistemik dalam menyediakan akses layanan (*service access*) yang berkualitas dan bermakna.

Implikasi dari penelitian ini menegaskan bahwa kebijakan *top-down* dari pemerintah pusat tidak akan efektif tanpa kesiapan kapasitas birokrasi di tingkat sekolah. Oleh karena itu, direkomendasikan agar Kepala Sekolah segera melakukan reformasi struktural dengan melembagakan Pokja Inklusi dan mengalokasikan anggaran afirmatif dalam RKAS. Dinas Pendidikan perlu melakukan intervensi teknis melalui penyediaan GPK keliling dan audit mutu inklusi yang ketat. Tanpa perbaikan fundamental pada pilar-pilar manajemen ini, kebijakan pendidikan inklusi berisiko hanya menjadi janji regulasi yang gagal memanusiakan peserta didik di ruang kelas.

REFERENSI

- Adib, H., & Hanifah, N. (2022). Problematika pendidikan inklusi pada jenjang SMP: Sebuah tinjauan literatur. *Jurnal Penelitian Pendidikan Kebutuhan Khusus*, 10(2), 45-56.
- Amka, A., & Mirnawati, M. (2020). Manajemen Sekolah Penyelenggara Pendidikan Inklusif di Sekolah Dasar dan Menengah. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 27(1), 15–24.
- Anwar, S. (2024). Education as a Practice of Liberation: A Synthesis of Freire's and Habermas' Philosophical Contributions to Emancipatory Consciousness. *AIM: Journal of Islamic Education Management*, 2(3), 228–247.
- Anwar, S., & Sulaeman, I. (2025). SWOT Analysis as a Strategic Approach in Improving Education Quality. *Shibyan: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 3(1), 1–13. <https://doi.org/https://doi.org/10.30999/shibyan.v3i1.3786>
- Anwar, S., Maulani, F., Lutfiah, W., Syadiah, S. I. H., & Azizah, A. S. N. (2025). Integrasi Nilai Ketauhidan dan Ekopedagogi dalam Kurikulum Madrasah Ibtidaiyah untuk Penguatan Karakter Peduli Lingkungan. *TSAQAFATUNA: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 7(1).
- Creswell, J. W. (2016). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Edwards III, G. C. (1980). *Implementing public policy*. Washington, DC: Congressional Quarterly Press.
- Haryono, A., & Budiyanto, B. (2021). Aksesibilitas Sarana dan Prasarana bagi Siswa Disabilitas Fisik di Sekolah Inklusi. *Jurnal Ortopedagogia*, 7(2), 112-118.
- Kurniawati, F. (2022). Strategi Pembelajaran Berdiferensiasi untuk Meningkatkan Akses Belajar Siswa Berkebutuhan Khusus di Sekolah Reguler. *Jurnal Psikologi Pendidikan dan Konseling*, 10(1), 45-56.
- Lestari, P., & Indriati, E. (2022). Evaluasi Pelaksanaan Sekolah Inklusi di Wilayah Jawa Barat: Studi Kasus Manajemen dan Pembelajaran. *Indonesian Journal of Disability Studies*, 9(1), 30-42.
- Maryati, N. M., Hidayat, H., Sulastris, N., & Anwar, S. (2025). School Management in Preventing Bullying in Primary Schools. *Journal of Innovation and Research in Primary Education*, 4(4), 1891–1903. <https://doi.org/https://doi.org/10.56916/jirpe.v4i4.1770>
- Mulyasa, E. (2022). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2020 tentang Akomodasi yang Layak untuk Peserta Didik Penyandang Disabilitas*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Prastowo, A. (2023). Analisis Kebijakan Pendidikan Inklusif di Indonesia: Tantangan dan Prospek di Era Kurikulum Merdeka. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 12–26.
- Rahmawati, D., & Fauzi, A. (2023). Dampak Sistem Zonasi PPDB terhadap Peningkatan Akses Siswa Penyandang Disabilitas di Sekolah Negeri. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 30(2), 205-218.
- Rasmitadila, R., Aliyyah, R. R., Rachmadtullah, R., Samsudin, A., Syaodih, E., Nurtanto, M., & Tambunan, A. R. S. (2020). The perceptions of primary school teachers of inclusive education in Indonesia. *International Journal of Special Education*, 35(1), 161-174.

- Santoso, B. (2024). Peran Teman Sebaya dalam Meningkatkan Inklusi Sosial di SMP Negeri. *Jurnal Sosiologi Pendidikan Humanis*, 9(1), 15-28.
- Suherman, U., Cipta, E. S., Anwar, S., Kadir, W. A., Fakhurrozi, M. F., Namira, S. H., & Halimatussadiyah, W. (2025). Implementing a Kindness-Based Leadership Strategy in Islamic Elementary Education. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 6(1), 281–292.
- Taufiq, A. (2020). Analisis implementasi kebijakan pendidikan inklusif di sekolah dasar: Studi kasus di Jawa Tengah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 15(1), 12-25.
- Terry, G. R. (1977). *Principles of management* (7th ed.). Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Tomaševski, K. (2001). *Human rights obligations: Making education available, accessible, acceptable and adaptable*. Gothenburg: Sida.
- UNESCO. (2020). *Global education monitoring report 2020: Inclusion and education: All means all*. Paris: UNESCO.
- Wardah, E. (2019). Implementasi Kebijakan Pendidikan Inklusif di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Kebijakan dan Pengembangan Pendidikan*, 7(1), 55-68.
- Wibowo, S. A. (2025). Model Evaluasi CIPP pada Program Sekolah Inklusi Menengah Pertama. *Jurnal Evaluasi Pendidikan*, 11(1), 5-18.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.