

## **PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN INKLUSIF MEMBUTUHKAN KESERIOUSAN MANAJEMEN SEKOLAH**

**Oleh : Hermanto SP\*)**

### **Abstrak**

Model layanan pendidikan untuk anak berkebutuhan khusus, salah satunya adalah model inklusif. Pendidikan inklusif merupakan layanan pendidikan yang mensyaratkan anak-anak berkebutuhan khusus mengikuti pendidikan di sekolah reguler. Layanan pendidikan inklusif ini, sekarang sedang tumbuh di sekolah-sekolah reguler di Indonesia. Layanan pendidikan inklusif ini masih banyak menimbulkan pro dan kontra. Terlepas adanya permasalahan tersebut, hal mendasar yang harus diperhatikan dan dilakukan oleh sekolah penyelenggara pendidikan inklusif adalah adanya keseriusan keterlibatan manajemen sekolah. Dengan adanya keterlibatan manajemen sekolah, maka berbagai permasalahan yang timbul akan lebih mudah dipecahkan dan diselesaikan. Keterlibatan manajemen sekolah tersebut antara lain: 1) menyamakan persepsi oleh warga sekolah yang dimotori oleh kepala sekolah atau wakil kepala sekolah urusan manajemen inklusif di sekolah tersebut, 2) menyusun program sekolah atau program kelas, 3) melaksanakan implementasi, 4) melakukan pendampingan, dan 5) melakukan sosialisasi ataupun publikasi. Dengan adanya keseriusan keterlibatan manajemen sekolah, maka penyelenggaraan pendidikan inklusif di sekolah tersebut dapat terselenggara dengan baik. Sekolah penyelenggara pendidikan inklusif tersebut juga dapat memberikan keramahan dan keberterimaan bagi anak-anak berkebutuhan khusus.

***Kata Kunci: Manajemen Sekolah, Inklusif***

### **Pendahuluan**

Model layanan pendidikan untuk anak-anak berkebutuhan khusus dari masa ke masa mengalami perubahan dan perkembangan. Model pendidikan khusus tertua adalah model segregasi yang menempatkan anak berkelainan di sekolah-sekolah khusus, terpisah dari teman sebayanya. Sekolah-sekolah ini memiliki kurikulum, metode mengajar, sarana pembelajaran, sistem evaluasi, dan guru khusus. Dari segi pengelolaan, model segregasi memang menguntungkan, karena mudah bagi guru dan administrator dalam pengelolaannya. Namun demikian, dari sudut pandang peserta didik, model segregasi ini sangat merugikan. Model segregatif tidak menjamin kesempatan anak berkebutuhan khusus mengembangkan potensi secara optimal, karena kurikulum dirancang berbeda dengan kurikulum sekolah biasa.

***\*) Dosen Jurusan Pendidikan Luar Biasa FIP UNY***

Kecuali itu, secara filosofis model segregasi tidak logis, karena menyiapkan peserta didik untuk kelak dapat berintegrasi dengan masyarakat normal, tetapi mereka dipisahkan dengan masyarakat normal. Kelemahan lain yang tidak kalah penting adalah bahwa model segregatif relatif mahal.

Perkembangan selanjutnya mengenai model layanan pendidikan untuk anak-anak berkebutuhan khusus adalah model *mainstreaming*. Model pendidikan ini muncul pada pertengahan abad kedua puluh. Belajar dari berbagai kelemahan model segregatif, model *mainstreaming* memungkinkan berbagai alternatif penempatan pendidikan bagi anak-anak berkebutuhan khusus. Alternatif yang tersedia mulai dari yang sangat bebas (kelas biasa penuh) sampai yang paling terbatas (sekolah khusus sepanjang hari). Oleh karena itu, model ini juga dikenal dengan model yang paling tidak terbatas (*the least restrictive environment*), artinya seorang anak berkebutuhan khusus harus ditempatkan pada lingkungan yang paling tidak terbatas menurut potensi dan jenis/tingkat kebutuhan atau kelainannya. Namun sayang model *mainstreaming* pun juga tidak dapat berkembang dengan baik di Indonesia. Padahal bila dicermati layanan pendidikan anak berkebutuhan khusus sebagaimana yang dikemukakan Deno (1970) ada beberapa tingkatan atau hirarki sebagai berikut: 1) kelas biasa penuh, 2) Kelas biasa dengan tambahan bimbingan di dalam, 3) Kelas biasa dengan tambahan bimbingan di luar kelas, 4) Kelas khusus dengan kesempatan bergabung di kelas biasa, 5) Kelas khusus penuh, 6) Sekolah khusus, dan 7) Sekolah khusus berasrama. Mestinya berbagai hirarki tersebut dapat dipilih agar anak berkebutuhan khusus mendapatkan layanan pendidikan yang baik.

Layanan pendidikan anak berkebutuhan khusus yang sekarang ini marak di sekolah-sekolah reguler adalah pendidikan inklusif. Pendidikan inklusif merupakan sekolah ramah bagi anak berkebutuhan khusus. Pendidikan inklusif merupakan perkembangan terkini dari model pendidikan bagi anak berkebutuhan khusus secara formal. Prinsip mendasar dari pendidikan inklusif adalah selama memungkinkan, semua anak seyogyanya belajar bersama-sama tanpa memandang kesulitan ataupun perbedaan yang mungkin ada pada mereka. Pendidikan inklusif



adalah proses pendidikan yang menghadirkan individu berkebutuhan khusus untuk dapat mengikuti pendidikan di sekolah reguler. Banyak alasan mengenai pentingnya pendidikan inklusif ini, namun demikian penyelenggaraan pendidikan tidak bersih dari kritik ataupun pro kontra. Walaupun pendidikan inklusif ini telah banyak dasar hukum yang mendukungnya, seperti Deklarasi Bandung, Permendiknas No. 70 tahun 2009, dan lain-lain. Namun terlepas dari pro kontra, pendidikan inklusif ini sekarang mulai tumbuh di Indonesia.

Pendidikan inklusi berupaya memposisikan anak berkebutuhan khusus untuk mendapatkan perlakuan yang manusiawi, pendidikan yang bermutu, dan sesuai dengan potensi dan tuntutan masyarakat, tanpa perlakuan diskriminatif yang merugikan eksistensi kehidupannya baik secara fisik, psikologis, ekonomis, sosiologis, hukum, politis maupun kultural. Selain itu pendidikan inklusif berupaya agar anak berkebutuhan khusus mendapatkan kesamaan akses dalam segala aspek kehidupan, kesehatan, sosial, kesejahteraan, keamanan, maupun bidang lainnya, dan terutama dalam bidang pendidikan, sehingga menjadi generasi penerus yang handal, individu yang bermartabat. Untuk itu agar dalam pelaksanaannya terutama di sekolah dapat tercapai sebagaimana yang diharapkan, maka keterlibatan manajemen sekolah menjadi sangat penting. Penyelenggaraan pendidikan inklusif sangat memerlukan adanya pengelolaan yang baik. Manajemen sekolah sangat memegang peranan penting dalam keberterimaan pendidikan inklusif di sekolah tersebut. Tanpa adanya keterlibatan manajemen yang baik maka pelaksanaan pendidikan inklusif di sekolah tidak akan terlaksana dengan baik pula.

### **Anak-anak Berkebutuhan Khusus dan Perkembangannya**

Adanya pergeseran makna tentang anak cacat menjadi anak berkebutuhan khusus, tidaklah hampa akan makna tapi sarat dengan makna baru. Jauh dibalik yang tersurat itu, pergeseran makna dari istilah anak cacat atau anak berkelainan menjadi anak berkebutuhan khusus harus diikuti dengan satu pemahaman yang bulat, utuh dan se-visi. Pergeseran makna anak cacat menjadi berkebutuhan khusus bukan berarti kondisi kecacatan atau kelainannya hilang atau berkurang

sama sekali, tentu bukan itu. Kondisi kecacatan atau kelainan itu tentu tetaplah ada pada mereka yang mengalami/menderitanya. Namun pergeseran makna tersebut sesungguhnya lebih memberikan api semangat bagi para penyandang cacat atau anak berkelainan untuk tetap mau berusaha dan mampu berkarya sebagai insan manusia sebagaimana manusia lainnya untuk terus berprestasi sesuai dengan potensi dan kemampuannya. Penekanan makna anak berkebutuhan khusus adalah lebih menekankan akan masih ada dan banyaknya potensi yang dimiliki oleh mereka dan masih memungkinkan untuk dapat dibina dan dikembangkan secara optimal, sehingga orang lain mau menghargai dan membantu mengembangkannya.

Istilah anak berkebutuhan khusus menurut Heri Purwanto (2007) merupakan pergeseran makna dari anak berkelainan atau anak cacat. Anak berkebutuhan khusus merupakan terjemahan dari *child with special needs* yang telah digunakan secara luas di dunia internasional. Anak-anak berkebutuhan khusus, adalah anak-anak yang memiliki keunikan tersendiri dalam jenis dan karakteristiknya, yang membedakan mereka dari anak-anak normal pada umumnya. Keadaan inilah yang menuntut pemahaman terhadap hakikat anak berkebutuhan khusus. Ada beberapa istilah yang pernah digunakan untuk menyebut anak berkebutuhan khusus, diantaranya anak cacat, anak tuna, anak berkelainan, anak menyimpang, dan anak luar biasa. Sejalan dengan perkembangan pengakuan terhadap hak azasi manusia termasuk anak-anak ini, maka digunakanlah istilah anak berkebutuhan khusus.

Penggunaan istilah anak berkebutuhan khusus, Heri Purwanto (2007) membawa konsekuensi cara pandang yang berbeda dengan istilah anak luar biasa yang pernah dipergunakan dan mungkin masih digunakan. Jika pada istilah luar biasa lebih menitik beratkan pada kondisi (fisik, mental, emosi-sosial) anak, maka pada berkebutuhan khusus lebih pada kebutuhan anak untuk mencapai prestasi sesuai dengan potensinya. Berkebutuhan khusus merupakan istilah yang digunakan untuk menyebutkan anak-anak luar biasa atau mengalami kelainan dalam konteks pendidikan. Ada perbedaan yang signifikan pada penggunaan istilah berkebutuhan khusus dengan luar biasa atau berkelainan. Berkebutuhan



khusus lebih memandang pada kebutuhan anak untuk mencapai prestasi dan mengembangkan kemampuannya secara optimal, sedang pada luar biasa atau berkelainan adalah kondisi atau keadaan anak yang memerlukan perlakuan khusus. Secara umum, kita mengenali anak-anak berkebutuhan khusus dari berbagai persepektif. Keragaman anak berkebutuhan khusus ini terkadang menyulitkan guru dalam upaya menemukannya jenis dan pemberian layanan pendidikan yang sesuai. Namun apabila guru telah memiliki pengetahuan dan pemahaman mengenai hakikat anak berkebutuhan khusus, maka akan dapat memenuhi kebutuhan anak yang sesuai. Mengenai anak berkebutuhan ini ada yang menggolongkan didasarkan pada kebutuhan atau hambatan yang disandangnya.

Ada beberapa penggolongan anak berkebutuhan khusus dari berbagai persepektif. Penggolongan anak berkebutuhan khusus yang didasarkan pada kebutuhan atau hambatan yang disandangnya, misalnya dikelompokkan menjadi: anak dengan hambatan komunikasi interaksi dan bahasa (HKIB), anak dengan hambatan persepsi, motorik dan mobilitas (HPMM), anak dengan hambatan emosi & perilaku (HEP), anak dengan hambatan kecerdasan & akademik (HKA), dan anak dengan bakat istimewa & cerdas istimewa (CI & BI). Untuk keperluan pendidikan ada juga yang mengelompokkan anak berkebutuhan khusus menjadi: a. Tunanetra/anak yang mengalami gangguan penglihatan; b. Tunarungu/anak yang mengalami gangguan pendengaran; c. Tunagrahita/anak yang memiliki tingkat kecerdasan di bawah rata-rata; d. Tunadaksa/anak yang mengalami kelainan anggota tubuh/gerakan; e. Tunalaras/anak yang mengalami gangguan emosi dan perilaku; f. Berbakat/anak yang memiliki kemampuan dan kecerdasan luar biasa; e. Anak lamban belajar (slow learner); f. Anak yang mengalami kesulitan belajar spesifik (disleksia, disgrafia, dan diskalkulia); dan g. Anak yang mengalami gangguan komunikasi.

Dari pengelompokan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: Tunanetra adalah anak yang mengalami gangguan daya penglihatannya, berupa kebutaan menyeluruh atau sebagian, dan walaupun telah diberi pertolongan dengan alat-alat bantu masih tetap memerlukan pelayanan pendidikan khusus. Tunarungu adalah anak yang kehilangan seluruh atau sebagian daya pendengarannya sehingga tidak

atau kurang mampu berkomunikasi secara verbal dan walaupun telah diberikan pertolongan dengan alat bantu dengar masih tetap memerlukan pelayanan pendidikan khusus. Anak yang mengalami gangguan komunikasi adalah anak yang mengalami gangguan suara, artikulasi (pengucapan), atau kelancaran bicara, yang mengakibatkan terjadi penyimpangan bentuk bahasa, isi bahasa, atau fungsi bahasa, sehingga memerlukan pelayanan pendidikan khusus. Tunagrahita/anak lamban belajar adalah anak yang mengalami hambatan atau keterlambatan dalam perkembangan mental (fungsi intelektual di bawah teman-teman seusianya) disertai ketidakmampuan/ kekuranganmampuan untuk belajar dan untuk menyesuaikan diri sedemikian rupa sehingga memerlukan pelayanan pendidikan khusus.

Tunadaksa adalah anak yang mengalami kelainan atau cacat yang menetap pada alat gerak (tulang, sendi, otot) sedemikian rupa sehingga memerlukan pelayanan pendidikan khusus. Tunalaras adalah anak yang mengalami kesulitan dalam penyesuaian diri dan bertingkah laku tidak sesuai dengan norma-norma yang berlaku dalam masyarakat pada umumnya, sehingga memerlukan pelayanan pendidikan khusus demi kesejahteraan dirinya maupun lingkungannya. Anak yang berkesulitan belajar spesifik adalah anak yang secara nyata mengalami kesulitan dalam tugas-tugas akademik tertentu (terutama mata pelajaran bahasa atau matematika), yang disebabkan bukan karena faktor inteligensi (inteligensinya tidak di bawah normal), sehingga memerlukan pelayanan pendidikan khusus. Anak berbakat adalah anak yang memiliki potensi kecerdasan (inteligensi), kreativitas, dan tanggungjawab terhadap tugas (task commitment) di atas anak-anak seusianya (anak normal), sehingga untuk mewujudkan potensinya menjadi prestasi nyata memerlukan pelayanan pendidikan khusus. Anak berkesulitan belajar spesifik dapat berupa kesulitan belajar membaca (disleksia), kesulitan belajar menulis (disgrafia), atau kesulitan belajar berhitung (diskalkulia), sedangkan mata pelajaran lain mereka tidak mengalami kesulitan yang signifikan (berarti).

Untuk memberikan kesempatan berkembangnya potensi anak berkebutuhan khusus di atas, maka telah dirumuskan pula mengenai perbedaan kurikulum



layanan pendidikan bagi anak berkebutuhan khusus, yaitu anak berkebutuhan khusus yang tidak disertai dengan kemampuan intelektual di bawah rata-rata dengan anak berkebutuhan khusus yang disertai dengan kemampuan intelektual di bawah rata-rata. Hal ini telah diatur dan disebutkan dalam standar isi (2006:20) bahwa: Peserta didik berkebutuhan khusus tanpa disertai dengan kemampuan intelektual di bawah rata-rata, dalam batas-batas tertentu masih dimungkinkan dapat mengikuti kurikulum standar meskipun harus dengan penyesuaian-penyesuaian. Peserta didik berkebutuhan khusus yang disertai dengan kemampuan intelektual di bawah rata-rata, diperlukan kurikulum yang sangat spesifik, sederhana dan bersifat tematik untuk mendorong kemandirian dalam hidup sehari-hari. Peserta didik berkebutuhan khusus tanpa disertai kemampuan intelektual di bawah rata-rata, yang berkeinginan untuk melanjutkan sampai ke jenjang pendidikan tinggi, semaksimal mungkin didorong untuk dapat mengikuti pendidikan secara inklusi pada satuan pendidikan umum sejak Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama umum, dan melanjutkan ke jenjang pendidikan tinggi.

### **Manajemen Sekolah dalam Penyelenggaraan Pendidikan**

Sebelum memberikan batasan pengertian manajemen sekolah, perlu ditegaskan terlebih dahulu mengenai pengertian manajemen. Menurut Harold dan Cyril O'Donnel, *management is getting things done through people. In bringing about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organizes, staffs, direct and control the activities other people*. Berarti bahwa manajemen adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dalam melaksanakan pengkoordinasian sejumlah kelompok aktivitas, selaku manajer atau pimpinan harus melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, penempatan, penggerakan (pengarahan) dan pengendalian.

Menurut Suharsimi Arikunto (1993:2), manajemen atau pengelolaan dalam arti umum adalah pengadministrasian, pengaturan atau penataan suatu kegiatan. G.R. Terry dalam bukunya yang berjudul *Principles of management* menyebutkan *Management is a distinct process consisting of planning,*

*organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources.* Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Menurut Dale dalam Made Pidarta (1988:3) pengertian manajemen yang dalam hal ini dimaksud sebagai manajemen pendidikan sebagai pengelolaan orang-orang, pengambilan keputusan, proses mengorganisasi dan memakai sumber-sumber untuk menyelesaikan tujuan yang sudah ditetapkan. Manajemen pendidikan ialah proses mengintegrasikan sumber-sumber yang tidak berhubungan menjadi sistem total untuk menyelesaikan suatu tujuan. Manajemen pendidikan sebagai suatu sistem, berarti memberi perhatian dan perlakuan dengan proporsi yang relatif sama kepada subsistem-subsistemnya. Tugas-tugas manajemen pendidikan ini meliputi perencanaan, koordinasi atau organisasi, pengarahan, dan pengawasan atau kontrol yang terjadi pada setiap sistem.

Dalam buku *The Nature of Management*, H.R. Lingt memberikan pengertian *Management is the body of knowledge about managing. Managing the process is of planning, organizing, directing, coordinating, controlling, materials machine and money so as secure the optimum achievement of objectives.* Manajemen adalah kerangka pengetahuan tentang kepemimpinan. Kepemimpinan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian material, mesin-mesin dan uang untuk mencapai tujuan secara optimal. Dari beberapa pendapat di atas, maka manajemen merupakan suatu proses yang sistematis terkoordinasi dan kooperatif dalam usaha pemanfaatan sumber daya guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien dengan didasarkan pada pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab yang teratur.

Manajemen sekolah merupakan penerapan prinsip-prinsip manajemen dalam bidang pendidikan. Manajemen sekolah adalah penataan, pengelolaan, pengaturan, dan kegiatan-kegiatan lain sejenisnya yang berkenaan dengan lembaga pendidikan di sekolah beserta segala komponennya, dan dalam kaitannya



dengan pranata dan lembaga lain. Manajemen sekolah mempunyai pengertian kerjasama untuk mencapai suatu tujuan pendidikan di suatu sekolah. Tujuan pendidikan itu dari yang sederhana sifatnya sampai yang kompleks, tergantung dari ruang lingkup dan tingkat sekolah yang dimaksud. Apabila tujuan dan tingkatan itu kompleks, maka cara pencapaiannyapun kompleks juga. Dengan adanya tujuan yang kompleks maka tujuan itu tidak dapat dicapai bila hanya dilakukan oleh satu orang saja, tetapi harus melalui kerjasama dengan orang lain dalam berbagai bentuk dan kewajibannya. Untuk itulah sekolah sangat membutuhkan kerjasama antara personil yang ada dalam mendukung tujuan ataupun visi misi sekolah.

Manajemen sekolah merupakan penerapan dari prinsip manajemen pada umumnya yang diterapkan di suatu sekolah dengan menggunakan kaidah-kaidah umumnya. Oleh karena itu manajemen sekolah mempunyai kekhasan sebagaimana memiliki ciri-ciri khas manajemen dan dapat dilihat dari tujuan, proses, dan orientasinya. Berdasarkan tujuannya, manajemen sekolah harus senantiasa bermuara pada tujuan sekolah itu atau visi misi sekolah, yaitu pengembangan kepribadian dan kemampuan dasar peserta didik. Berdasarkan prosesnya, manajemen sekolah harus dilandasi sifat edukatif yang berkenaan dengan unsur manusia yang semata-mata dilandasi prinsip efektivitas dan efisiensi saja, melainkan dilandasi prinsip mendidik. Menurut orientasinya, manajemen sekolah diorientasikan atau memusat kepada peserta didik. Mencapai tujuan pendidikan sekolah misalnya, maka diperlukan kerjasama di antara semua personal sekolah seperti guru, siswa, kepala sekolah, staff tata usaha dan bahkan juga dengan pihak lain. Kerja sama dalam penyelenggaraan sekolah ini harus dibina sehingga semua yang terlibat dalam urusan sekolah akan dapat memberikan partisipasi yang seimbang dan maksimal. Kerjasama untuk mencapai tujuan pendidikan dengan berbagai aspeknya ini dapat dipandang sebagai bentuk dari pelaksanaan manajemen pendidikan di sekolah.

Manajemen sekolah merupakan bagian dari manajemen pendidikan. Menurut Sucipto dan Basori Mukti (1993:10) manajemen pendidikan adalah sebagai proses untuk mencapai tujuan pendidikan yang meliputi perencanaan,

pengorganisasian, pengarahan, pemantauan, dan penilaian. Perencanaan meliputi kegiatan menetapkan apa yang akan dicapai, bagaimana mencapainya, berapa lama, berapa orang yang diperlukan dan berapa biaya yang diperlukan. Pengorganisasian sebagai kegiatan membagi tugas kepada sesama orang yang terlibat dalam kerjasama organisasi pendidikan. Pengkoordinasian dalam manajemen pendidikan dimaksudkan untuk menjaga agar tugas-tugas yang telah dibagi tidak dikerjakan menurut kehendaknya sendiri akan tetapi tetap mengacu pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengkoordinasian yang baik akan memberikan petunjuk dalam kelancaran dan efektif efisiennya upaya pencapaian tujuan. Pengkoordinasian meliputi kegiatan pengkoordinasian manusianya, keuangan, waktu dalam arti prioritas kerja. Agar kegiatan tersebut yang telah dikordinasikan dapat tetap solid maka diperlukan pula adanya pengarahan. Pengarahan dimaksudkan agar organisasi dapat melakukan secara konsisten menuju tujuan yang telah ditetapkan.

Agar pengarahan dapat berjalan dengan baik maka diperlukan kemampuan kepemimpinan yang baik dan disegani. Kemampuan kepemimpinan ini dimaksudkan adanya kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar mereka mau bekerja sebaik-baiknya dalam mencapai tujuan bersama. Pengarahan yang sudah berjalan maka diperlukan adanya monitoring atau pemantauan. Monitoring dimaksudkan untuk mengetahui hasil penyelenggaraan dari kerja sama yang telah ditetapkan dengan jalan mengidentifikasi, mengumpulkan data dalam usaha mengetahui sudah sampai seberapa jauh kegiatan pendidikan telah mencapai tujuannya, dan kendala apa yang ditemui dalam pelaksanaan kegiatan organisasi pendidikan tersebut.

Unsur-unsur yang diperlukan dalam manajemen sekolah pada dasarnya adalah alat-alat yang diperlukan dalam manajemen pendidikan. Unsur-unsur manajemen sekolah pada dasarnya tidak berbeda jauh dengan unsur manajemen pada umumnya. Hanya saja unsur-unsur manajemen sekolah selain yang dikenal dengan enam M (6M) masih ditambah dengan adanya aspek dinamis dan aspek statis. Menurut Suharsimi Arikunto (1993:51) Manajemen pendidikan di sekolah dapat dibedakan menjadi manajemen sekolah yang bersifat statis dan dinamis.



Aspek statis dalam pendidikan sebagai bagian dari manajemen pendidikan di sekolah antara lain 1) manajemen atau administrasi murid, 2) manajemen kurikulum, 3) manajemen personal, 4) manajemen sarana, 5) manajemen keuangan, 6) manajemen tatalaksana, 7) manajemen organisasi lembaga pendidikan, dan 8) humas pendidikan. Lebih lanjut Suharsimi mengemukakan aspek dinamis dalam pendidikan antara lain 1) kepemimpinan, 2) komunikasi, dan 3) pengambilan keputusan. Kegiatan di atas meliputi tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Bahkan untuk menyukseskan bidang garapan yang ada tersebut, sekolah harus selalu meyenggarakan koordinasi.

Dari pokok-pokok bidang garapan manajemen pendidikan di sekolah tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut: Berdasarkan situs direktorat PSLB (2006) bidang garapan ini antara lain;

**1. Manajemen Kesiswaan**, meliputi: Penerimaan siswa baru pada hendaknya memberi kesempatan dan peluang kepada anak luar biasa untuk dapat diterima dan mengikuti pendidikan di sekolah inklusi terdekat. Untuk tahap awal, agar memudahkan pengelolaan kelas, seyogianya setiap kelas inklusi dibatasi tidak lebih dari 2 (dua) jenis anak luar biasa, dan jumlah keduanya tidak lebih dari 5 (lima) anak. Manajemen Kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan kesiswaan agar kegiatan belajar-mengajar di sekolah dapat berjalan lancar, tertib, dan teratur, serta mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen Kesiswaan meliputi antara lain: (1) Penerimaan Siswa Baru; (2) Program Bimbingan dan Penyuluhan; (3) Pengelompokan Belajar Siswa; (4) Kehadiran Siswa; (5) Mutasi Siswa; (6) Papan Statistik Siswa; (7) Buku Induk Siswa.

**2. Manajemen Kurikulum**. Kurikulum mencakup kurikulum nasional dan kurikulum muatan local. Kurikulum nasional merupakan standar nasional yang dikembangkan oleh Departemen Pendidikan Nasional. Sedangkan kurikulum muatan local merupakan kurikulum yang disesuaikan dengan keadaan dan kebutuhan lingkungan, yang disusun oleh Dinas Pendidikan Propinsi dan/atau Kabupaten/Kota. Kurikulum yang digunakan di kelas inklusi adalah kurikulum anak normal (reguler) yang disesuaikan (dimodifikasi sesuai) dengan kemampuan awal dan karakteristik siswa. Modifikasi dapat dilakukan dengan cara: (1)

Modifikasi alokasi waktu, (2) Modifikasi isi/materi, (3) Modifikasi proses belajar-mengajar, (4) Modifikasi sarana-prasarana, (5) Modifikasi lingkungan belajar, dan (6) Modifikasi pengelolaan kelas. Manajemen Kurikulum (program pengajaran) Sekolah Inklusi antara lain meliputi: (1) Modifikasi kurikulum nasional sesuai dengan kemampuan awal dan karakteristik siswa (anak luar biasa); (2) Menjabarkan kalender pendidikan; (3) Menyusun jadwal pelajaran dan pembagian tugas mengajar; (4) Mengatur pelaksanaan penyusunan program pengajaran persemester dan persiapan pelajaran; (5) Mengatur pelaksanaan penyusunan program kurikuler dan ekstrakurikuler; (6) Mengatur pelaksanaan penilaian; (7) Mengatur pelaksanaan kenaikan kelas; (8) Membuat laporan kemajuan belajar siswa; (9) Mengatur usaha perbaikan dan pengayaan pengajaran.

**3. Manajemen Tenaga Kependidikan.** Tenaga kependidikan bertugas menyelenggarakan kegiatan mengajar, melatih, meneliti, mengembangkan, mengelola, dan/atau memberikan pelayanan teknis dalam bidang pendidikan. Tenaga kependidikan di sekolah meliputi tenaga pendidik (guru), Pengelola satuan pendidikan, pustakawan, laboran, dan teknisi sumber belajar. Guru yang terlibat di sekolah inklusi yaitu guru kelas, guru mata pelajaran (pendidikan agama serta pendidikan jasmani dan kesehatan), dan guru pembimbing khusus (GPK). Manajemen tenaga kependidikan antara lain meliputi: (1) Inventarisasi pegawai; (2) Pengusulan formasi pegawai; (3) Pengusulan pengangkatan, kenaikan tingkat, kenaikan berkala, dan mutasi; (4) Mengatur usaha kesejahteraan; (5) Mengatur pembagian tugas. Semua sumber daya yang terlibat dan mestinya terlibat ini harus terus dikelola dengan sebaik-baiknya sehingga tujuan pendidikan di sekolah tersebut dapat tercapai.

**4. Manajemen Sarana-Prasarana.** Di samping menggunakan sarana-prasarana seperti halnya anak normal, anak luar biasa perlu pula menggunakan sarana-prasarana khusus sesuai dengan jenis kelainan dan kebutuhan anak. Manajemen sarana-prasarana sekolah bertugas merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi, dan mengevaluasi kebutuhan dan penggunaan sarana-prasarana agar dapat memberikan sumbangan secara optimal pada kegiatan belajar-mengajar.



**5. Manajemen Keuangan/Dana.** Komponen keuangan sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan belajar-mengajar bersama komponen-komponen lain. Dengan kata lain, setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya. Dalam rangka penyelenggaraan pendidikan inklusi, perlu dialokasikan dana khusus, yang antara lain untuk keperluan: (1) Kegiatan identifikasi input siswa, (2) Modifikasi kurikulum, (3) Insentif bagi tenaga kependidikan yang terlibat, (4) Pengadaan sarana-prasarana, (5) Pemberdayaan peranserta masyarakat, dan (6) Pelaksanaan kegiatan belajar-mengajar.

Pada tahap perintisan sekolah inklusi, diperlukan dana bantuan sebagai stimulasi, baik dari pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Namun untuk penyelenggaraan program selanjutnya, diusahakan agar sekolah bersama-sama orang tua siswa dan masyarakat (Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah), serta pemerintah daerah dapat menanggulangnya. Dalam pelaksanaannya, manajemen keuangan menganut asas pemisahan tugas antara fungsi : (1) Otorisator; (2) Ordonator; dan (3) Bendaharawan. Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban. Kepala Sekolah, sebagai manajer, berfungsi sebagai Otorisator dan dilimpahi fungsi Ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam. Sedangkan Bendaharawan, disamping mempunyai fungsi-fungsi Bendaharawan, juga dilimpahi fungsi Ordonator untuk menguji hak atas pembayaran.

**6. Manajemen Lingkungan (Hubungan Sekolah dengan Masyarakat).** Sekolah sebagai suatu sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar, yaitu masyarakat. Maju mundurnya sumber daya manusia (SDM) pada suatu daerah, tidak hanya bergantung pada upaya-upaya yang

dilakukan sekolah, namun sangat bergantung kepada tingkat partisipasi masyarakat terhadap pendidikan. Semakin tinggi tingkat partisipasi masyarakat terhadap pendidikan di suatu daerah, akan semakin maju pula sumber daya manusia pada daerah tersebut. Sebaliknya, semakin rendah tingkat partisipasi masyarakat terhadap pendidikan di suatu daerah, akan semakin mundur pula sumber daya manusia pada daerah tersebut. Oleh karena itu, masyarakat hendaknya selalu dilibatkan dalam pembangunan pendidikan. Masyarakat hendaknya ditumbuhkan "rasa ikut memiliki" sekolah di daerah sekitarnya. Maju-mundurnya sekolah di lingkungannya ditangan kepala sekolah dan dewan guru yang memikirkan, tetapi masyarakat setempat terlibat pula memikirkannya. Untuk menarik simpati masyarakat agar mereka bersedia berpartisipasi memajukan sekolah, perlu dilakukan berbagai hal, antara lain dengan cara memberitahu masyarakat mengenai program-program sekolah, baik program yang telah dilaksanakan, yang sedang dilaksanakan, maupun yang akan dilaksanakan sehingga masyarakat mendapat gambaran yang jelas tentang sekolah yang bersangkutan.

### **Keterlibatan Manajemen Sekolah dalam Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif**

Fungsi manajemen pendidikan di sekolah dalam organisasi dapat dibedakan menjadi dua kelompok 1) Fungsi manajemen dari sudut proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian, dan pengendalian. 2) Fungsi manajemen pendidikan dari sudut spesialisasi kerja maka akan meliputi masalah keuangan, ketenagakerjaan, pembelian, produksi, dan pemasaran. Fungsi manajemen pendidikan ke luar organisasi merupakan pelaksanaan aktivitas manajemen yang berhubungan dengan pihak yang berkepentingan dengan organisasi, maupun organisasi yang berkepentingan dengan pihak tertentu. Fungsi keluar organisasi ini dapat berupa kerjasama dengan pihak tertentu. Oleh karena itu fungsi komunikasi dan kehumasan dalam pendidikan sangat berperan. Fungsi-fungsi tersebut mengikat pada seluruh kepentingan sekolah sebagai suatu lembaga. Dengan adanya keterlibatan manajemen sekolah, maka adanya



permasalahan, adanya usaha pencapaian tujuan akan menjadi tanggungjawab bersama.

Sebagai bentuk keterlibatan manajemen sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif, sesungguhnya kegiatan ini sangatlah banyak. Dari kepala sekolah sebagai pemegang legalitas formal tertinggi, mempunyai tugas sebagai: 1. Penanggung jawab manajemen di sekolah. 2. Melakukan ikrar pelibatan manajemen bahwa sekolah siap melaksanakan pendidikan inklusif. 3. Menetapkan kebijakan mutu kaitannya dengan inklusif. 4. Memastikan tujuan mutu telah ditetapkan & dikomunikasikan. 5. Melakukan tinjauan manajemen. 6. Memastikan tersedianya sumber daya & dukungan dari semua pihak. Begitu juga wakil kepala sekolah, maka sebagai wakil kepala sekolah urusan inklusi atau sebagai koordinator inklusif di sekolah harus selalu melakukan proses pengembangan dan penyempurnaan sistem di sekolah. Bertanggungjawab merumuskan program-program pendidikan inklusif di sekolah. (Perencanaan, Pelaksanaan, Evaluasi). Melakukan sosialisasi, koordinasi, kerjasama, dengan berbagai pihak untuk keberhasilan pendidikan inklusif di sekolah. Berusaha mengurangi ketergantungan dengan guru pembimbing khusus dlm menyiapkan pembelajaran kompensatoris.

Dengan adanya keterlibatan manajemen sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif, maka sekolah tentunya akan berusaha membentuk tim pengkaji tentang pendidikan inklusif, melakukan pemahami tentang konsep anak berkebutuhan khusus. Sekolah akan berusaha memahami konsep pendidikan inklusif dan melakukan proses evaluasi tentang pelaksanaan inklusif di sekolahnya. Melakukan komunikasi dan mengkoordinasikan hasil analisis untuk mendapatkan tanggapan dari warga sekolah & dukungan dari pihak lain. Sekolah tentunya akan melakukan pengambilan keputusan untuk terus maju dalam penyelenggaraan inklusif dan didukung dengan membuat *action plan*. Meningkatkan pemahaman/komitmen bersama juga penguatan SDM Guru Non GPK menjadi bagian yang akan terus dilakukan. Dengan adanya keterlibatan manajemen sekolah maka sekolah penyelenggara inklusif tentunya akan melakukan langkah-langkah nyata dalam mendukung tercapainya pendidikan

inklusi di sekolah tersebut dengan program; 1. Penguatan manajemen, 2. Melaksanakan asesmen ABK, 3. Merancang & menyiapkan PPI, 4. Merancang modifikasi kurikulum, 5. Merancang modifikasi pembelajaran. 6. Merancang modifikasi penilaian & evaluasi. 7. Melakukan proses pendampingan. 8. Penyediaan fasilitas atau sarana prasarana. dan 9. Membangun jejaring dan keterlibatan dengan pihak lain.

Dalam manajemen kelas inklusif tentu akan didesain sebaik-baiknya agar anak berkebutuhan khusus dapat belajar dengan nyaman. Menurut Djauzak Ahmad (1994: 1) manajemen kelas adalah segala usaha yang diarahkan untuk mewujudkan suasana belajar mengajar yang efektif dan menyenangkan serta dapat memotivasi siswa untuk belajar dengan baik sesuai dengan kemampuan. Adapun tujuan manajemen atau pengelolaan kelas (ibid, 1994:2) adalah: 1) Mewujudkan situasi dan kondisi kelas, baik sebagai lingkungan belajar maupun sebagai kelompok belajar, yang memungkinkan peserta didik untuk mengembangkan kemampuannya semaksimal mungkin. 2) Menghilangkan berbagai hambatan yang dapat menghalangi terwujudnya interaksi belajar mengajar. 3) Menyediakan dan mengatur fasilitas serta perabot belajar yang mendukung dan memungkinkan siswa belajar sesuai dengan lingkungan sosial, emosional, dan intelektual siswa di dalam kelas. 4) Membina dan membimbing siswa sesuai dengan latar belakang sosial ekonomi, budaya, serta sifat-sifat individunya.

Dalam manajemen kelas, sebagai upaya untuk mensukseskan penyelenggaraan pendidikan inklusi dan sebagai wujud keterlibatan manajemen sekolah, maka sekolah akan berupaya mengembangkan model-model pembelajaran dan memilih model yang dipandang paling menguntungkan dan optimal bagi pengembangan potensi anak berkebutuhan khusus. Model yang dapat dikembangkan oleh sekolah misalnya; 1) *Consultant Model*, yaitu guru sebagai konsultan lepas, turut merancang dalam hal asesmen, pengembangan materi dan modifikasi kurikulum. 2) *Teaming Model*, yaitu guru sebagai konsultan merangkap pendidik intensif di kelas turut membantu mengembangkan materi dan strategi pembelajaran. 3) *Co-Teaching Model*, yaitu guru khusus (yang memahami anak berkebutuhan khusus) dan guru umum bekerja sama berbagi peran di dalam



kelas. Dalam *Co-Teaching Model* ini bisa dibedakan dan dipilih misalnya: (a) *One Teacher-One Support*, yaitu satu guru dan satu orang guru pendukung (guru terlatih/psikolog) bertanggung jawab pada satu kelas. (b) *Parallel Teaching Design*, yaitu guru membagi kelas menjadi dua kelompok. Satu kelompok oleh guru biasa dan satu kelompok untuk guru pendukung. (c) *Station Teaching*, yaitu satu materi satu guru sehingga terjadi perputaran dalam mengajar. Semua guru diharapkan memahami perkembangan anak berkebutuhan khusus. (d) *Team Teaching*, yaitu guru dan pendukung bersama mengisi pertemuan di kelas.

### **Penutup**

Untuk mendukung terselenggaranya pendidikan inklusif yang sekarang ini sedang tumbuh di sekolah-sekolah reguler baik tingkat dasar maupun lanjut, maka keterlibatan manajemen sekolah sangat penting. Keterlibatan ini dalam bentuk penyusunan program sekolah dalam penyelenggaraan inklusif, membangun budaya keterbukaan dan ramah untuk semua, penyediaan sarana prasarana, membangun persepsi diantara sesama guru atau yang terlibat di sekolah, bahkan sampai dengan urusan membangun jejaring dengan pihak-pihak pendukung lainnya. Tanpa adanya dukungan manajemen sekolah yang baik, termasuk menyediakan manajemen inklusif di sekolah tersebut, proses pendidikan inklusif di sekolah akan mengalami banyak hambatan. Hambatan-hambatan tersebut seperti perbedaan cara pandang antar guru, keberterimaan siswa, dan orang tua siswa, sampai masalah penyediaan sarana prasarana pendukung. Dengan adanya peranan manajemen sekolah maka kendala yang dihadapi di kelas, ataupun di sekolah akan segera teratasi dan mendapatkan jalan keluar sehingga pendidikan inklusif dapat terselenggara sesuai dengan visinya.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Denis & Ny. Enrica dengan editor Mohammad Sugiarmun & MIF Baihaqi. (2006). *Inklusi, Sekolah Ramah untuk Semua*. Bandung: Nuansa (terjemahan *Inclusion, School for All Student*. Karya J. David Smith. 1998).
- Lampiran Menteri Pendidikan Nasional Nomor 22 tahun 2006 tanggal 23 Mei 2006 tentang *Standar Isi*. Jakarta: Depdiknas.
- Suharsimi Arikunto. (1993). *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Suparno, Heri Purwanto, Edi Purwanto. (2007). *Modul Pendidikan Anak Berkebutuhan Khusus*, Jakarta: Konsorsium PJJ PGSD UT.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional. (2009). *Pendidikan Inklusif bagi Peserta Didik yang Memiliki Kelainan dan Memiliki Potensi Kecerdasan dan/atau Bakat Istimewa*. Jakarta: Depdiknas.