

**KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH  
DI SEKOLAH DASAR PENYELENGGARA PENDIDIKAN INKLUSIF**

**TESIS**

**Oleh:**

**FRANSISKA PANGESTUTI  
NPM 2323012008**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2025**

## ABSTRAK

### KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH DI SEKOLAH DASAR PENYELENGGARA PENDIDIKAN INKLUSIF

Oleh:

FRANSISKA PANGESTUTI

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan praktik *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* dalam menyelenggarakan pendidikan inklusif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan rancangan fenomenologis. Tipe penelitian menggunakan deskriptif yang dimaksudkan untuk memberikan gambaran secara jelas. Sumber data yang digunakan adalah kepala sekolah sebagai informan kunci, guru pendamping khusus, staf yayasan, staf tata usaha, dan orang tua murid sebagai informan pendukung. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan studi dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik *telling*, *selling*, *participating* dalam menyelenggarakan pendidikan inklusif telah dilaksanakan dengan baik di SD X Bandar Lampung. Indikator-indikator yang mendukung praktik *telling* yaitu pemberian tugas secara rinci, mengawasi pelaksanaan tugas, memberikan bimbingan, menetapkan standar kerja, dan membantu menemukan solusi. Indikator-indikator yang mendukung praktik *selling* yaitu memberikan pengarahan, terbuka akan konsultasi, memenuhi kebutuhan bawahan, interaksi secara langsung, dan pemantauan pelaksanaan tugas. Indikator-indikator yang mendukung praktik *participating* yaitu terbuka akan ide/pendapat, memberikan motivasi, musyawarah, transparan, dan memberi penghargaan. Indikator-indikator yang mendukung praktik *delegating* yaitu memberikan tanggung jawab pribadi, kepercayaan pengelolaan tugas, pengambilan keputusan, dan mendukung pengembangan kompetensi. Benang merah yang dapat ditarik antara kepemimpinan situasional dan sekolah penyelenggara pendidikan inklusif adalah adanya kebutuhan untuk adaptabilitas dan responsif terhadap situasi yang beragam. Melalui empat dimensi kepemimpinan situasional dan menerapkan budaya inklusif, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan belajar yang mendukung perkembangan positif bagi siswa di sekolah penyelenggara pendidikan inklusif.

Kata kunci: kepemimpinan kepala sekolah, kepemimpinan situasional, pendidikan inklusif.

## **ABSTRACT**

### **SITUATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL PRINCIPALS IN PRIMARY SCHOOLS IMPLEMENTING INCLUSIVE EDUCATION**

**By**

**FRANSISKA PANGESTUTI**

This study aims to describe the practices of telling, selling, participating and delegating in organizing inclusive education. This research used a descriptive qualitative approach with a phenomenological design. The type of research used is descriptive which is intended to provide a clear picture. The data sources used were the principal as the key informant, special assistant teachers, foundation staff, administrative staff, and parents of students as supporting informants. Data collection techniques were observation, interview and document study. The results showed that the practice of telling, selling, participating in organizing inclusive education has been well implemented at SD X Bandar Lampung. Indicators that support the practice of telling are giving detailed tasks, supervising the implementation of tasks, providing guidance, setting work standards, and helping to find solutions. Indicators that support selling practices are providing direction, being open to consultation, meeting subordinate needs, direct interaction, and monitoring task implementation. Indicators that support participating practices are being open to ideas/opinions, providing motivation, deliberation, transparency, and rewarding. Indicators that support the practice of delegating are providing personal responsibility, task management trust, decision making, and supporting competency development. The common thread that can be drawn between situational leadership and inclusive schools is the need for adaptability and responsiveness to diverse situations. Through the four dimensions of situational leadership and implementing an inclusive culture, principals can create a learning environment that supports positive development for students in inclusive schools.

Keywords: principal leadership, situational leadership, inclusive education.

**KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA SEKOLAH  
DI SEKOLAH DASAR PENYELENGGARA PENDIDIKAN INKLUSIF**

**Oleh:**

**FRANSISKA PANGESTUTI**

**Tesis**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
MAGISTER PENDIDIKAN**

**Pada**

**Program Pascasarjana Magister Administrasi Pendidikan  
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2025**

Judul Tesis : **KEPEMIMPINAN SITUASIONAL KEPALA  
SEKOLAH DI SEKOLAH DASAR  
PENYELENGGARA PENDIDIKAN INKLUSIF**

Nama Mahasiswa : *Fransiska Pangestuti*

No. Pokok Mahasiswa : **2323012008**

Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan

Jurusan : Ilmu Pendidikan

Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan



1. Komisi Pembimbing

*[Signature]*  
Prof. Dr. Sowiyah, M.Pd.  
NIP 19600725 198403 2 001

*[Signature]*  
Dr. Riswandi, M.Pd.  
NIP 19760808 200912 1 001

2. Mengetahui

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan

Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Pendidikan

*[Signature]*  
Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si.  
NIP 19741220 200912 1 002

*[Signature]*  
Hasan Hariri, SPd., M.B.A., Ph.D.  
NIP 19670521 200012 1 001

**MENGESAHKAN**

1. Tim penguji

Ketua : **Prof. Dr. Sowiyah, M.Pd.**



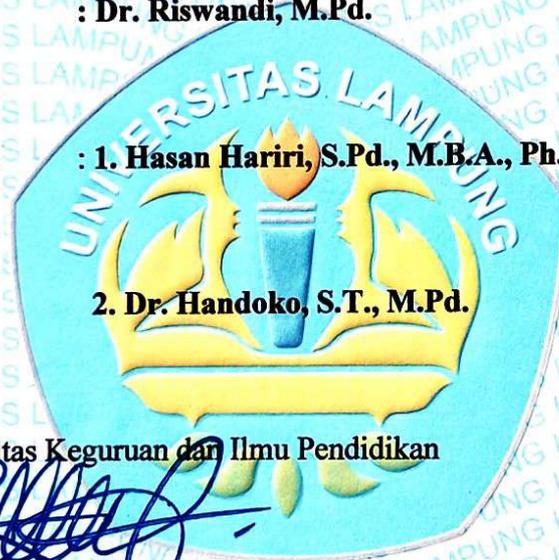
Sekretaris : **Dr. Riswandi, M.Pd.**



Penguji anggota : **1. Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D.** .....



**2. Dr. Handoko, S.T., M.Pd.**



Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan



**Dr. Albet Maydiantoro, S.Pd., M.Pd.**  
NIP. 19870504 201404 1 001

3. **Direktur Pascasarjana Universitas Lampung**



**Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.**  
NIP. 19640326 198902 1 001

4. **Tanggal Lulus Ujian Tesis : 26 April 2025**

## **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul **Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Penyelenggara Pendidikan Inklusif** adalah karya saya sendiri. Saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau disebut dengan plagiatisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya pada Universitas Lampung. Apabila di kemudian hari ditemukan bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menanggung akibat dan sanksi sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 26 April 2025

Peneliti



Fransiska Pangestuti

NPM 2323012008

Motto:  
"Kualitas kepemimpinan tertinggi adalah integritas."  
(Dwight D. Eisenhower)

## RIWAYAT HIDUP



Fransiska Pangestuti dilahirkan di Panutan pada tanggal 10 Maret 1983, sebagai anak kedua dari dua bersaudara dari pasangan Bapak Fransiskus Suparto (alm) dan Ibu Yohana Suwarni (alm). Pendidikan Sekolah Dasar di tempuh di SD N 1 Patoman Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Pringsewu Lampung lulus Tahun 1994.

Peneliti melanjutkan di SMP Xaverius Pagelaran, Kecamatan Pagelaran, Kabupaten Pringsewu Lampung lulus Tahun 1997. Pendidikan Sekolah Menengah Atas diselesaikan di SMA Xaverius Pringsewu Lulus tahun 2000, menyelesaikan studi jenjang strata 1 (S1) di Fakultas Keguruan Ilmu Pendidikan Universitas Sanata Dharma Yogyakarta mengambil program studi Pendidikan Matematika Lulus tahun 2005. Pada bulan Januari 2006 bekerja sebagai pengajar di SD St. Angela Bandung sampai dengan tahun 2007. Pada 1 Juli tahun 2008 peneliti diterima sebagai pengajar di SMP Xaverius 2 Bandar Lampung sampai dengan sekarang. Selanjutnya tahun 2023 peneliti masuk dan diterima pada bulan Agustus 2023 sebagai mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan di Universitas Lampung lulus 26 April 2025.

## **PERSEMBAHAN**

Puji Syukur, akhirnya karya yang penuh perjuangan ini dapat diselesaikan juga meskipun penuh dinamika dan segala lika likunya. Karya ini saya persembahkan untuk:

1. Kedua orang tuaku Bapak Fransiskus Suparto (alm) dan ibu Yohana Suwarni (alm). Terima kasih atas teladan hidup yang selama ini diberikan kepada kami anak-anaknya untuk terus bisa berjuang dan survive dalam situasi apapun. Semoga Bapak dan ibu tersenyum dan berbahagia di surga melihat keberhasilan anak-anaknya.
2. Suami tercinta Yohanes Sunaryo, S.S., M.Pd yang senantiasa mendukung, memberi semangat dengan penuh cinta, dan setia menemani di saat-saat lembur menyelesaikan karya ini. Juga untuk ananda yang terkasih Aloysius Firsto Anugrahandi, Theresia Geraldine Mesha Anugrahanna dan Jeanne Serafina Anugrahanna sebagai sumber semangat dan kehangatan keluarga, tidak lupa juga malaikat kecilku yang sudah bahagia di Surga Bernadette Advenia Anugrahanna.
3. Para dosen pengajar Magister Administrasi Pendidikan yang telah memberi bimbingan dan perkuliahannya selama saya menimba ilmu di Universitas Lampung.
4. Keluarga besar SMP Xaverius 2 Bandar Lampung yang selalu mendukung dan memberi semangat.
5. Seluruh teman-teman Magister Administrasi Pendidikan angkatan 2023, semoga kita tetap menjalin tali persaudaraan tanpa putus meski kita sudah kembali ke dunia kerja kita masing-masing.
6. Almamater Universitas Lampung tercinta.

## SANWACANA

Puji dan Syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Baik, atas segala pertolongan, rahmat dan kasih sayang-Nya, hingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Tesis dengan judul Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di Sekolah Penyelenggara Pendidikan Inklusif adalah salah satu syarat untuk menempuh gelar magister Pendidikan di Universitas Lampung.

Penulis menyadari bahwa dengan bantuan berbagai pihak dan melalui jalan yang panjang tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Untuk itu penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., I.P.M., selaku Rektor Universitas Lampung, yang menjadi kunci dalam keberhasilan suatu perguruan tinggi, sehingga apa yang dihasilkan baik lulusan, riset, dan inovasi dapat memberikan nilai tambah bagi pembangunan nusa dan bangsa.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Lampung yang telah memberikan arahan dan kemudahan
3. Bapak Dr. Albet Maydiantoro, S.Pd., M.Pd. selaku Dekan FKIP Universitas Lampung yang telah memfasilitasi dan memberi kemudahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik
4. Bapak Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung yang telah memfasilitasi dan memberi kemudahan sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik
5. Bapak Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, sekaligus penguji satu, terimakasih atas kesediannya dalam memberikan bimbingan dan arahan selama menyelesaikan tesis ini
6. Ibu Prof. Dr. Sowiyah, M.Pd., selaku ketua penguji yang telah memberikan bimbingan, saran, nasihat, dan kritik yang membangun serta bantuan selama proses penyelesaian tesis ini

7. Bapak Dr. Riswandi, M.Pd. selaku sekretaris penguji atas kesediannya untuk memberikan bimbingan dan arahnya dalam proses penyelesaian tesis ini;
8. Bapak Dr. Handoko, S.T., M.Pd. selaku penguji dua atas kesediannya untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam penyelesaian tesis ini;
9. Bapak dan Ibu dosen Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lampung yang telah mendidik dan memberikan ilmu yang bermanfaat, serta Bapak/Ibu Staff Program Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Lampung yang telah membantu dalam administrasi selama proses penyelesaian tesis ini;
10. Sr. Elisa Sri Narwati, HK selaku Ketua Yayasan Lembaga Miryam yang telah memberikan ijin penelitian tesis ini. Bapak Matias Sira Letter, M.Pd. selaku staff Yayasan Lembaga Miryam yang bersedia menjadi narasumber dalam proses penyelesaian tesis ini;
11. Bapak Y. Kurniawan Sutrisna, S.Pd. Gr. selaku Kepala SD Xaverius 1 Bandar Lampung yang telah memberikan ijin penelitian, sekaligus bersedia menjadi narasumber dalam proses penyelesaian tesis ini;
12. Ibu Emirita Triandari, S.Pd., Ibu Vincensia Daviga, S.Pd., Bapak Petrus Andri Setyanto, S.Pd., Ibu Anggita Laras Tri Kawuri, S.Pd., Ibu Margareta Beti Apriliasari, S.Pd., Bapak Yohanes Suyanto, S.Pd., Ibu Agustina Rahayu, Ibu Tiurma Simanihuruk, M.Pd. dan Ibu Adriana Salempang, S.Si. yang telah membantu menyelesaikan tesis ini;
13. Keluarga besar SMP Xaverius 2 Bandar Lampung atas dukungannya dalam menyelesaikan tesis ini;
14. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Magister Adminitrasi Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung angkatan 2023.

Bandar Lampung, 26 April 2025  
Peneliti

Fransiska Pangestuti

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>v</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>MOTTO.....</b>	<b>viii</b>
<b>RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>ix</b>
<b>PERSEMBAHAN .....</b>	<b>x</b>
<b>SANWACANA .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>viii</b>

### I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Fokus dan Sub Fokus Penelitian.....	7
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	7
1.4 Tujuan Penelitian.....	7
1.5 Manfaat Penelitian.....	8
1.6 Definisi Istilah.....	9

### II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	11
2.2 Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah.....	14
2.3 Pendidikan Inklusif.....	21
2.3.1 Pengertian Pendidikan Inklusif.....	21
2.3.2 Tujuan dan Manfaat Pendidikan Inklusif.....	23
2.3.3 Landasan Pendidikan Inklusif.....	23
2.3.4 Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif.....	27
2.3.5 Kriteria Sekolah Penyelenggara Pendidikan Inklusif.....	33
2.3.6 Mekanisme Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif.....	34
2.3.7 Kriteria Standar Pelayanan Minimum Sekolah Inklusif..	35
2.4 Anak Berkebutuhan Khusus (ABK).....	35
2.4.1 Pengertian Anak Berkebutuhan Khusus (ABK).....	35
2.4.2 Klasifikasi Anak Berkebutuhan Khusus (ABK).....	36
2.5 Kerangka Pikir Penelitian.....	37

### III METODE PENELITIAN

3.1 <i>Setting</i> dan Waktu Penelitian.....	40
3.1.1 Tempat Penelitian.....	40

3.1.2 Waktu Penelitian.....	40
3.2 Jenis dan Rancangan Penelitian.....	40
3.2.1 Jenis Penelitian.....	40
3.2.2 Rancangan Penelitian.....	41
3.3 Kehadiran Peneliti.....	42
3.4 Sumber Data Penelitian.....	43
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	46
3.5.1 Wawancara.....	46
3.5.2 Observasi.....	49
3.5.3 Studi Dokumen.....	49
3.6 Teknik Analisis Data.....	50
3.6.1 Pengumpula Data.....	50
3.6.2 Reduksi Data.....	50
3.6.3 Penyajian Data.....	51
3.6.4 Penarikan/Verifikasi Kesimpulan.....	51
3.7 Tahap Keabsahan Data.....	52
3.8 Tahap Penelitian.....	53
3.8.1 Tahap Pra-Lapangan (Persiapan).....	54
3.8.2 Tahap Pekerjaan Lapangan.....	54
3.8.3 Tahap Analisis Data.....	54
3.8.4 Penyusunan Laporan.....	54

#### **IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1. Lokasi Penelitan .....	55
4.2. Gambaran Umum SD X Bandar Lampung.....	55
4.2.1. Lokasi SD X Bandar Lampung .....	56
4.2.2. Profil SD X Bandar Lampung .....	57
4.2.3. Visi, Misi dan Tujuan SD X Bandar Lampung.....	57
4.2.4. Karakteristik SD X Bandar Lampung .....	61
4.2.5. Kekhasan SD X Bandar Lampung .....	63
4.2.6. Struktur Kurikulum SD X Bandar Lampung.....	63
4.2.7. Kurikulum Akademik Sekolah Inklusif .....	65
4.3. Pemaparan Hasil Penelitian.....	67
4.3.1. Praktik Telling dalam Menyelenggarakan Pendidikan inklusif .....	67
4.3.2. Praktik selling dalam Menyelenggarakan Pendidikan Inklusif .....	73
4.3.3. Praktik Participating dalam Menyelenggarakan Pendidikan Inklusif .....	78
4.3.4. Pratik Delegating dalam Menyelenggarakan Pendidikan Inklusif .....	84
4.4. Temuan Hasil Penelitian .....	88
4.4.1. Praktik Telling dalam Menyelenggarakan Pendidikan Inklusif .....	88
4.4.2. Praktik Selling dalam Menyelenggarakan Pendidikan Inklusif .....	92

4.4.3. Praktik Participating dalam Menyelenggarakan Pendidikan Inklusif .....	95
4.4.4. Praktik Delegating dalam Menyelenggarakan Pendidikan Inklusif .....	99
4.5. Pembahasan Hasil Penelitian .....	102
4.5.1. Praktik Telling dalam Menyelenggarakan Pendidikan Inklusif .....	103
4.5.2. Praktik Selling dalam Menyelenggarakan Pendidikan Inklusif .....	104
4.5.3. Praktik Participating dalam Menyelenggarakan Pendidikan Inklusif .....	105
4.5.4. Praktik Delegating dalam Menyelenggarakan Pendidikan Inklusif .....	106
<b>V SIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Simpulan.....	107
5.2 Saran .....	108
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>111</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>121</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
3.1. Daftar Informan .....	44
3.2. Pengkodean .....	45
3.3. Pedoman Wawancara.....	47
3.4. Pedoman Observasi .....	49
3.5. Studi Dokumen .....	49
4.1. Profile Sekolah .....	56
4.2. Tujuan Sekolah .....	57
4.3. Struktur Kurikulum .....	63
4.4. Jenis Kurikulum inklusif .....	64
4.5. Matrik Praktik <i>Telling</i> .....	85
4.6. Matrik Praktik <i>Selling</i> .....	88
4.7. Matrik Praktik <i>Participating</i> .....	92
4.8. Matrik Praktik <i>Delegating</i> .....	97

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
2.1 Model Kepemimpinan Situasional .....	20
2.2 Kerangka pikir .....	39
3.1 Proses analitis data .....	51
4.1 Diagram konteks Praktik <i>Telling</i> .....	88
4.2 Diagram Konteks Praktik <i>Selling</i> .....	91
4.3 Diagram konteks Praktik <i>Participating</i> .....	95
4.4 Diagram konteks Praktik <i>Delegating</i> .....	98

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>		<b>Halaman</b>
1	Surat ijin penelitian dari FKIP Unila ke Yayasan X....	122
2	Surat ijin penelitian dari FKIP Unila ke SD X .....	123
3	Instrumen Wawancara .....	124
4	Transkrip Wawancara .....	125
5	Catatan Lapangan penelitian .....	149
6	SK Tentang Pembagian Tugas Pendidik SD X .....	154
7	Keadaan Peserta didik di SD X Bandar Lampung ...	158
8	Struktur Organisasi Pendidikan Inklusif YLM	159
9	Dokumentasi Photo wawancara .....	160
10	Dokumentasi photo kegiatan dan sarana prasarana ...	165
11	Denah Lokasi Sekolah SD X Bandar Lampung .....	167

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Pendidikan merupakan hal yang amat penting bagi manusia dalam segala aspek kehidupannya. Pendidikan memberi pengaruh yang besar bagi manusia agar mampu bertahan hidup dengan membangun interaksi yang baik dengan sesamanya sehingga kebutuhan hidupnya terpenuhi dengan mudah. Idealnya, pendidikan sudah diberikan sejak dini supaya nilai yang ada di dalam pendidikan tersebut semakin mudah diterapkan di usia dewasa (Marwah, Syafe'i, & Sumarna, 2018). Melalui pendidikan manusia dewasa berupaya membimbing manusia yang belum dewasa menuju kedewasaan. Pendidikan ialah usaha menolong anak untuk melaksanakan tugas-tugas hidupnya, agar bisa mandiri, akil-baliq, dan bertanggung jawab secara susila. Pendidikan adalah usaha mencapai penentuan diri, susila, dan tanggung jawab (Yusuf, 2020).

Pendidikan menjadi kunci untuk semua kemajuan dan perkembangan yang berkualitas, sebab dengan pendidikan manusia dapat mewujudkan semua potensi dirinya baik sebagai pribadi maupun masyarakat, dengan demikian, proses pembelajaran hendaknya bisa mengembangkan kemampuan dan membentuk watak manusia sehingga terciptanya pendidikan yang berkualitas (Akbar & Noviani, 2019).

Pendidikan merupakan investasi dalam pengembangan sumber daya manusia, karena melalui pendidikan memungkinkan manusia untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuannya (Hardiyanti et al., 2023). Pendidikan juga sebagai sarana untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Setiap bangsa yang ingin meningkatkan kualitasnya maka akan menempatkan pendidikan dalam skala prioritas, misalnya Finlandia, Swedia, Jepang, Tiongkok, dan negara-negara maju lain yang sangat menghargai pentingnya pendidikan (Koswara et al., 2021). Setiap warga negara Indonesia berhak untuk mendapatkan pendidikan, tak terkecuali

mereka yang berkebutuhan khusus. Pendidikan inklusif merupakan sebuah konsep pendidikan yang secara terbuka menerima peserta didik berkebutuhan khusus untuk memperoleh hak dasar sebagai warga negara. Konsep pendidikan inklusif ini merupakan sebuah strategi yang dapat mempromosikan pendidikan universal yang efektif karena dapat menciptakan sekolah yang responsif terhadap beragam kebutuhan aktual dari peserta didik berkebutuhan khusus (Ansory et al., 2021). Oleh karena itu, pendidikan inklusif menjamin keterlibatan peserta didik berkebutuhan khusus dalam kehidupan sekolah secara menyeluruh.

Perkembangan pendidikan inklusif di Indonesia dimulai dari keseriusan pemerintah memperhatikan hak-hak penyandang disabilitas dalam bidang pendidikan, diwujudkan dengan lahirnya Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 yang di dalamnya terdapat hak-hak penyandang disabilitas, yakni dalam Bab IV Pasal 5 ayat 1 dan 2 yang berbunyi 1) Setiap warga negara mempunyai hak yang sama dalam memperoleh pendidikan yang bermutu, 2) Warga negara yang memiliki kelainan fisik, emosional, mental intelektual dan atau sosial berhak memperoleh pendidikan khusus.

Secara konseptual pendidikan inklusif merupakan sistem layanan Pendidikan Luar Biasa (PLB) yang mempersyaratkan agar semua ABK dilayani di sekolah umum terdekat bersama teman seusianya. Pendidikan inklusif yaitu sistem layanan pendidikan yang mengikutsertakan anak berkebutuhan khusus belajar bersama dengan anak sebayanya di sekolah reguler yang terdekat dengan tempat tinggalnya (Agustin, 2019). Kehadiran sekolah inklusif merupakan upaya untuk menghapus batas yang selama ini muncul di tengah masyarakat, yaitu anak berkebutuhan khusus harus sekolah di sekolah khusus pula. Dengan adanya sekolah inklusif anak-anak berkebutuhan khusus dapat bersekolah di sekolah regular layaknya anak normal.

Sekolah sebagai lembaga formal penyelenggaraan pendidikan memainkan peran strategis dalam keberhasilan sistem pendidikan nasional. Kepala sekolah sebagai

manajer dan pemimpin bertanggungjawab dalam menerjemahkan dan melaksanakan kebijakan pendidikan nasional yang ditetapkan pemerintah (Taufan & Mazhud, 2016).

Pemimpin adalah sosok yang sangat dibutuhkan dalam setiap organisasi. Setiap pemimpin memiliki cara atau teknik dalam menjalankan roda kepemimpinan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan proses bagaimana seseorang mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui kebutuhan yang harus dipenuhi dan cara menindaklanjutinya, serta memfasilitasi individu dan kelompok untuk mencoba mencapai tujuan bersama (Hardiyanti et al., 2023).

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan pada tingkat satuan pendidikan (sekolah) yang harus bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan di sekolah tersebut. Selain itu, kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang posisinya sangat penting di lingkungan sekolah, karena kepala sekolah berperan langsung terhadap pelaksanaan setiap program pendidikan, oleh karena itu kepala sekolah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan, baik kemampuan yang berhubungan dengan masalah manajemen maupun kepemimpinan, agar dapat mengembangkan dan memajukan sekolah secara efektif, efisien, mandiri, dan produktif. Dapat atau tidaknya suatu program pendidikan dilaksanakan dan dapat atau tidaknya tujuan pendidikan dicapai sangat tergantung pada keterampilan dan kebijakan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan (Suarna et al., 2020).

Kepala sekolah akan memiliki karakter atau gaya kepemimpinan yang khas dalam menjalankan peran dan tanggungjawabnya. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku khas seorang pemimpin ketika mempengaruhi bawahan, apa yang dipilih pemimpin untuk dilakukan, dan bagaimana pemimpin itu bertindak. Dalam memilih gaya kepemimpinan yang tepat tergantung pada kesiapan dan kematangan bawahan (Hersey & Blanchard, 1969). Seorang pemimpin yang baik akan memastikan bahwa kebijakan yang dibuat harus dengan mempertimbangkan situasi. Pemimpin situasional harus memiliki beberapa keterampilan, baik secara

manusiawi maupun kognitif untuk menghadapi, mengadopsi, memutuskan, dan mampu mengambil keputusan serta menyelesaikan masalah secara positif di lembaga pendidikan dan lembaga lainnya (Maberah & Darawsha, 2021). Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh seorang pemimpin (kepala sekolah) adalah gaya kepemimpinan situasional (*Situasioanal Leadership*) yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard.

Hersey dan Blanchard (1969) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan pada kepemimpinan situasional tergantung pada tingkat kesiapan para pengikutnya. Kesiapan adalah kemampuan dan kemauan pengikut untuk bertanggung jawab mengarahkan perilaku mereka. Dengan demikian kepala sekolah harus fleksibel dalam menghadapi beberapa perbedaan, baik kematangan maupun kemampuan guru. Blanchard (1969) juga menyatakan bahwa kepemimpinan situasional harus didasarkan pada hubungan saling mempengaruhi antara (1) tingkat dukungan dan pengarahan yang diberikan pemimpin, (2) tingkat dukungan sosio-emosional yang dihadirkan, (3) tingkat kesiapan bawahan dalam melaksanakan tugas, fungsi, atau suatu tujuan.

Pada teori kepemimpinan situasioanal terdapat empat dimensi kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*, yaitu mengarahkan secara langsung, memberi pelatihan kepada bawahannya, mendukung secara penuh bawahannya, dan tepat memberi delegasi pada bawahannya dengan penuh kepercayaan (Barlian et al., 2023).

Kepemimpinan situasional dapat diterapkan dalam lingkup pendidikan, salah satunya yaitu pada kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah sangat penting untuk mengembangkan sekolah, karena pemimpin dapat menciptakan perubahan positif dalam pendidikan dengan mendorong staf untuk mengambil inisiatif dan melakukan perubahan. Gaya kepemimpinan situasional berfokus pada pengikut. Hasil penelitian Jannah et al. (2023) menyatakan bahwa

seorang kepala sekolah harus dapat menyesuaikan gayanya dengan tuntutan situasi yang berubah.

Kepemimpinan situasional kepala sekolah berarti kemampuan dan kesiapan kepala sekolah untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan jika perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut, lalu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan (Fitriatin, 2020).

Kepemimpinan situasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan adaptabilitas pemimpin terhadap situasi dan kebutuhan bawahan. Di sekolah inklusif, dimana kebutuhan siswa sangat bervariasi, implementasi kepemimpinan situasional oleh kepala sekolah dapat membantu menciptakan lingkungan yang mendukung semua siswa. Implementasi kepemimpinan situasional di sekolah inklusif melibatkan pengenalan, pemahaman, dan respons terhadap berbagai kebutuhan siswa dan staf. Hal ini memerlukan keterlibatan aktif, komunikasi terbuka, dan kemampuan adaptasi dari kepala sekolah.

Benang merah yang dapat ditarik antara kepemimpinan situasional dan sekolah penyelenggara pendidikan inklusif adalah adanya kebutuhan untuk adaptabilitas dan responsif terhadap situasi yang beragam. Melalui empat dimensi kepemimpinan situasional dan menerapkan budaya inklusif, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan belajar yang mendukung perkembangan positif bagi siswa di sekolah penyelenggara pendidikan inklusif.

Pemerintah kota Bandar Lampung menunjuk beberapa sekolah yang ada di Bandar Lampung untuk menjadi penyelenggara sekolah inklusif, salah satunya adalah SD X Bandar Lampung. Pada tahun 2018 Sekolah Dasar X Bandar Lampung mendapat rekomendasi dari Dinas Pendidikan Kota Bandar Lampung menjadi sekolah inklusif. Pada tahun 2018 juga, SD X Bandar Lampung

mendapatkan sertifikat Sekolah Ramah Anak dari Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Bandar Lampung, tepatnya pada tanggal 26 Desember 2018.

SD X Bandar Lampung sebagai sebuah satuan pendidikan memiliki kekhasan. Pertama, merupakan lembaga pendidikan yang bercirikan agama Katolik dan berdiri sejak tahun 1930, serta berada di bawah naungan Yayasan Lembaga Miryam yang merupakan unit pelayanan Suster Hati Kudus. Kedua, dalam menjalankan proses pendidikan, SD X Bandar Lampung memiliki nilai-nilai yang dihidupi dan menjadi pedoman seluruh pendidik dan tenaga kependidikan yaitu nilai-nilai CHYBK (Cerdas, Humanis, Yakin akan Penyelenggaraan Ilahi, Berkarakter, dan Kebersamaan). Ketiga, SD X Bandar Lampung telah 7 tahun terdaftar sebagai sekolah inklusif. Tahun pelajaran 2024/2025 terdapat 32 siswa berkebutuhan khusus dengan beraneka ragam karakteristik. Terdapat lima pilihan kurikulum adaptif yang dilaksanakan dalam pendidikan inklusif yaitu eskalasi, duplikasi, modifikasi, substitusi, dan omisi.

SD X Bandar Lampung memiliki prestasi yang unggul baik secara akademik maupun non akademik di tingkat kota, propinsi, dan nasional, diantaranya Juara 1 Sempoa (*National Competition*) 2016 di Medan; Juara 1 *World Sakamoto Mathematics Championship* (WoSaMac) 2019 di Lampung; *Gold, Lampung Math & Science Olympiad* (LAMSO) 2019; *Bronze, World Mathematics Invitational* (WMI) 2020; Juara 2 Olimpiade Matematika Dinamika XXII Universitas Lampung 2021; Kejuaraan Daerah Saburai Cup 2024 se-Provinsi Lampung, dan masih ada prestasi-prestasi lain.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik memilih SD X Bandar Lampung sebagai tempat penelitian karena berdasarkan penelusuran penulis, penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan situasional kepala sekolah di sekolah dasar penyelenggara pendidikan inklusif masih jarang dilakukan.

## **1.2. Fokus dan Sub Fokus Penelitian**

Fokus dari penelitian ini adalah Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Penyelenggara Pendidikan Inklusif. Adapun sub fokus penelitian:

- 1.2.1. Praktik *telling* dalam menyelenggarakan pendidikan inklusif.
- 1.2.2. Praktik *selling* dalam menyelenggarakan pendidikan inklusif.
- 1.2.3. Praktik *participating* dalam menyelenggarakan pendidikan inklusif.
- 1.2.4. Praktik *delegating* dalam menyelenggarakan pendidikan inklusif.

## **1.3. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan paparan di atas, pertanyaan penelitian ini dapat diformulasikan sebagai berikut:

- 1.3.1. Bagaimanakah praktik *telling* dalam menyelenggarakan pendidikan inklusif?
- 1.3.2. Bagaimanakah praktik *selling* dalam menyelenggarakan pendidikan inklusif?
- 1.3.3. Bagaimanakah praktik *participating* dalam menyelenggarakan pendidikan inklusif?
- 1.3.4. Bagaimanakah praktik *delegating* dalam menyelenggarakan pendidikan inklusif?

## **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan:

- 1.4.1. Praktik *telling* dalam menyelenggarakan pendidikan inklusif.
- 1.4.2. Praktik *selling* dalam menyelenggarakan pendidikan inklusif.
- 1.4.3. Praktik *participating* dalam menyelenggarakan pendidikan inklusif.
- 1.4.4. Praktik *delegating* dalam menyelenggarakan pendidikan inklusif.

## **1.5. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoretis maupun praktis.

### **1.5.1. Teoretis**

Manfaat teoretis dari penelitian ini adalah sebagai bahan dalam mengembangkan ilmu pengetahuan tentang kepemimpinan, khususnya dalam ilmu Manajemen Pendidikan dan menambah wawasan serta pengetahuan tentang kepemimpinan.

### **1.5.2. Kegunaan Praktis**

Kegunaan secara praktis, diharapkan penelitian ini berguna untuk:

- 1.5.2.1. Guru, dapat digunakan sebagai sarana untuk memperoleh gambaran atau masukan mengenai hasil dan pengaruh dari kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam pemenuhan kebutuhan akan adaptabilitas dan responsif terhadap situasi yang beragam di sekolah penyelenggara pendidikan inklusif.
- 1.5.2.2. Kepala Sekolah, sebagai masukan bagi pimpinan sekolah tentang bagaimana kepemimpinan situasional dapat menjadi teladan dalam pemenuhan kebutuhan akan adaptabilitas dan responsif terhadap situasi yang beragam di sekolah penyelenggara pendidikan inklusif.
- 1.5.2.3. Peserta Didik, kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang menyesuaikan keunikan setiap peserta didik, sehingga dapat membantu menciptakan lingkungan belajar yang lebih inklusif dan menghargai keragaman kemampuan serta latar belakang peserta didik.
- 1.5.2.4. Orang Tua, kepemimpinan situasional memberikan keyakinan kepada orang tua bahwa pendidikan anak mereka dipersonalisasi dan disesuaikan dengan perkembangan serta kemampuan anak.

- 1.5.2.5. Yayasan Sekolah, sebagai evaluasi terhadap kepala sekolah dengan menggunakan indikator-indikator yang terdapat dalam dimensi-dimensi kepemimpinan situasional.

## 1.6. Definisi Istilah

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah pada penelitian ini, dapat dijelaskan definisi istilah sebagai berikut:

- 1.6.1. Kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan yang dimiliki seorang kepala sekolah untuk mempengaruhi semua komponen sekolah (guru, siswa dan staf) agar mau bekerja bersama, melakukan tindakan dan perbuatan bersama dalam mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah.
- 1.6.2. Kepemimpinan situasional adalah model kepemimpinan yang dipopulerkan oleh Kenneth H. Blanchard dan Paul Hersey dengan perilaku pemimpin yang memperhatikan kesiapan bawahannya dalam melaksanakan program atau tugas.
- 1.6.3. Dimensi *telling* adalah dimensi kepemimpinan situasional dengan karakteristik pengikut cenderung tidak mampu dan tidak memiliki kemauan, serta memiliki kompetensi dan komitmen yang rendah sehingga mereka tidak memiliki kepercayaan diri, sehingga kepala sekolah harus bersikap direktif dengan menjelaskan secara detail tugas, peran bawahan, dan memberikan instruksi yang perlu dilakukan secara spesifik pada setiap pekerjaan.
- 1.6.4. Dimensi *selling* adalah dimensi kepemimpinan situasional dengan karakteristik pengikut memiliki kompetensi yang kurang baik dan memiliki komitmen yang tidak konsisten, tetapi mempunyai kepercayaan diri yang tinggi, sehingga kepala sekolah harus memiliki fokus tugas yang sangat baik dan melakukan komunikasi dua arah yang tinggi.
- 1.6.5. Dimensi *participating* adalah dimensi kepemimpinan situasional dengan karakteristik pengikut memiliki percaya diri yang kurang dan komitmen yang tidak konsisten, tetapi sebenarnya mereka memiliki kemampuan,

sehingga kepala sekolah perlu melakukan komunikasi dua arah yang dominan serta meninggalkan perilaku tugas yang terlalu tinggi.

- 1.6.6. Dimensi *delegating* adalah dimensi kepemimpinan situasional dengan karakteristik pengikut memiliki komitmen yang tinggi dan konsisten, sehingga kepala sekolah cenderung menaruh kepercayaan yang tinggi dan tidak terlalu fokus pada pemberian tugas yang tinggi serta tidak banyak berbicara.
- 1.6.7. SD X Bandar Lampung adalah sekolah dasar swasta di Bandar Lampung yang berlokasi di Jalan Hasanudin No. 25 Kecamatan Telukbetung Selatan Kota Bandar Lampung Provinsi Lampung.

## II. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi perilaku orang lain pada situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Nasution, 2016). Menurut Purwanto (2019) kepemimpinan adalah suatu cara, teknik atau gaya yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahan dalam melakukan kerjasama mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan Hersey dan Blanchard (1969) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Pendapat Hersey dan Blanchard (1969) menekankan makna kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan pada situasi tertentu. Dari sekian banyak pemahaman tentang kepemimpinan selalu menekankan pada aspek perilaku pemimpin dalam menciptakan pengaruh kepada yang dipimpin atau lebih dikenal dengan hubungan atasan dan bawahan. Dalam konsep-konsep kepemimpinan tradisional dan modern hal ini selalu menjadi tekanan utama, sehingga lahir teori-teori kepemimpinan yang selalu menjadikan dua arah tersebut sebagai faktor utama untuk keefektifan kepemimpinan dalam organisasi.

Teori kepemimpinan yang berkembang selama ini ingin mengetahui bagaimana terjadinya keefektifan kepemimpinan dalam organisasi. Ada beberapa teori kepemimpinan yang selama ini berkembang dalam organisasi (Baharuddin, 2006) antara lain:

1. Teori Sifat tentang Kepemimpinan (*Great Man Theory*)

Teori sifat menjelaskan bahwa kepemimpinan seseorang sangat erat kaitannya dengan sifat bawaan pribadi pemimpin sejak lahir.

2. Teori Contingency tentang Kepemimpinan

Teori kontingency menyatakan bahwa situasi menentukan gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Fokus dari teori ini yaitu pada faktor-faktor, tuntutan

tugas, harapan dan tingkah laku rekan setingkat, karakter, harapan dan tingkah laku karyawan, serta budaya organisasi dan kebijakannya. Salah satu dari teori ini adalah teori kepemimpinan situasional model Hersey dan Blanchard.

Owens (1991) mengemukakan bahwa teori kepemimpinan situasional meliputi:

- 1) Tingkat kematangan partisipasi organisasi dapat bertambah setiap waktu.
- 2) Tingkat kematangan meningkat, maka gaya kepemimpinan yang efektif akan dicirikan dengan reduksi perilaku yang berorientasi tugas dan meningkatkan perilaku berorientasi hubungan.

Penekanan dari gaya kepemimpinan ini terletak pada faktor situasi hubungan tugas dan tanggung jawab dengan pencapaian tujuan organisasi, sehingga seorang pemimpin sering diarahkan dengan tujuan organisasi dalam menentukan gaya kepemimpinannya.

### 3. Teori Transformasional

Teori transformasional lebih mengutamakan partisipasi aktif para anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin yang sudah menerapkan kepemimpinan transformasional dapat diklasifikasikan sebagai berikut (Baharuddin, 2006: 24):

- a) Mengidentifikasi diri sebagai agen perubahan.
- b) Memiliki sifat pemberani.
- c) Mempercayai orang lain.
- d) Bertindak atas dasar sistem nilai, bukan atas dasar individu.
- e) Meningkatkan kepemimpinan secara terus menerus.
- f) Memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu.
- g) Memiliki visi ke depan.

### 4. Teori Kepemimpinan Pendekatan Kecerdasan Emosional.

Pendekatan ini menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan upaya meyakinkan orang lain untuk bekerja keras menuju sasaran bersama.

Kepemimpinan dengan pendekatan kecerdasan emosional merupakan kepemimpinan yang berdasarkan pada upaya maksimalisasi kemampuan interpersonal dan intrapersonal seorang pemimpin. Goleman (2001) berpendapat bahwa kemampuan interpersonal merupakan kemampuan untuk

membangun hubungan sosial yang efektif dalam organisasi berupa mengelola kritik yang membangun, mengelola keragaman, dan mengelola kecerdasan kelompok.

Pemimpin adalah sosok yang sangat dibutuhkan dalam setiap organisasi. Setiap pemimpin memiliki cara atau teknik dalam menjalankan roda kepemimpinan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan proses bagaimana seseorang mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui kebutuhan yang harus dipenuhi dan cara menindaklanjutinya, serta memfasilitasi individu dan kelompok untuk mencoba mencapai tujuan bersama (Hardiyanti et al., 2023).

Kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan pada tingkat satuan pendidikan (sekolah) yang harus bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan di sekolah tersebut. Selain itu, kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang posisinya sangat penting di lingkungan sekolah, karena kepala sekolah berperan langsung terhadap pelaksanaan setiap program pendidikan, oleh karena itu kepala sekolah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan, baik kemampuan yang berhubungan dengan masalah manajemen maupun kepemimpinan, agar dapat mengembangkan dan memajukan sekolah secara efektif, efisien, mandiri dan produktif. Dapat atau tidaknya suatu program pendidikan dilaksanakan dan dapat atau tidaknya tujuan pendidikan dicapai sangat tergantung pada keterampilan dan kebijakan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan (Suarna et al., 2020).

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin, harus selalu menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan tuntutan dan perubahan yang terjadi. Kepala sekolah harus mampu beradaptasi dengan kondisi dan situasi apapun yang terjadi di lingkungan pendidikan, selain itu kepala sekolah juga harus mampu mempengaruhi para pengikutnya untuk melakukan perubahan dalam berfikir, bersikap dan berperilaku untuk dapat membantu terlaksananya tujuan yang telah ditetapkan (Sari & Sowiyah, 2022).

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan yang dimiliki seorang kepala sekolah untuk mempengaruhi semua komponen sekolah (guru, siswa dan staf) agar mau bekerja bersama, melakukan tindakan dan perbuatan bersama dalam mencapai visi, misi dan tujuan sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah sangat penting dalam mengembangkan suatu sekolah, karena pemimpin dapat menciptakan perubahan positif dalam dunia pendidikan dengan cara mendorong staf untuk mengambil inisiatif dan melakukan perubahan.

## **2.2. Kepemimpinan Situasional**

Model kepemimpinan situasional dipopulerkan oleh Kenneth H. Blanchard dan Paul Hersey. Teori kepemimpinan situasional diperkenalkan pada tahun 1960-an dengan nama *Life Cycle Theory of Leadership* oleh Hersey & Blanchard (1969) dan kemudian berkembang menjadi *Situational Leadership Theory*. Hersey mengungkapkan pemikirannya bahwa sesekali seorang pemimpin harus memperhatikan kesiapan bawahannya dalam melaksanakan program. Oleh sebab itu kepemimpinan situasional berbeda dengan konsep gaya pemimpin yang lain, ia mengatakan bahwa model ini lebih mengutamakan tingkat kesiapan atau tingkat kematangan bawahan/pengikutnya (Sari & Sowiyah, 2022).

Seorang pemimpin yang baik akan memastikan bahwa kebijakan yang dibuat harus dengan mempertimbangkan situasi. Pemimpin situasional harus memiliki beberapa keterampilan, baik secara manusiawi maupun kognitif, untuk menghadapi, mengadopsi, memutuskan, dan mampu mengambil keputusan serta menyelesaikan masalah secara positif di lembaga pendidikan dan lembaga lainnya (Maberah & Darawsha, 2021).

Kepemimpinan situasional kepala sekolah dianggap menjadi salah satu gaya kepemimpinan yang efektif, sebab gaya kepemimpinan ini menekankan fleksibilitas dan keterampilan dalam mengkombinasikan gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah bergantung pada situasi yang sedang dihadapi. Hal ini

didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Imron et al. (2019), bahwa kepemimpinan situasional merupakan suatu pendekatan yang dilakukan oleh seorang pemimpin terutama dalam lingkup sekolah yaitu kepala sekolah, yang menekankan pada kemampuan untuk dapat bertindak dengan pedoman perilaku yang berguna dan berdasarkan hasil kombinasi kemampuan dalam semua situasi.

Teori kepemimpinan situasional bertumpu pada dua konsep dasar, yaitu tingkat kesiapan/kematangan individu atau kelompok sebagai pengikut dan gaya kepemimpinan (Sari & Sowiyah, 2022). Kesiapan adalah kemampuan dan kemauan pengikut untuk bertanggung jawab mengarahkan perilaku mereka. Dengan demikian kepala sekolah harus fleksibel dalam menghadapi beberapa perbedaan, baik kematangan maupun kemampuan guru (Malia et al., 2023). Gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada hubungan saling mempengaruhi antara (1) tingkat dukungan dan pengarahan yang diberikan pemimpin, (2) tingkat dukungan sosio-emosional yang dihadirkan, (3) tingkat kesiapan bawahan dalam melaksanakan tugas, fungsi atau suatu tujuan (Paramansyah et al., 2021).

Kepemimpinan situasional kepala sekolah didasarkan pada keterampilan dalam memberikan intensitas petunjuk, arahan, dan dukungan sosio-emosional oleh kepala sekolah kepada bawahan atau guru dan tenaga kependidikan dengan memperhatikan tingkat kesiapan dan kematangan mereka (Mawardi, 2017). Diwiyani dan Sarino (2018) melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dapat digolongkan dalam empat indikator, yakni *telling* (mendikte), *selling* (menjual), *participating* (partisipasi) dan *delegating* (delegasi). Selaras dengan hal tersebut Aisyafarda dan Sarino (2019) melakukan kajian yang serupa terhadap gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dan mengungkapkan hal yang sama bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah meliputi empat dimensi, yakni dimensi *telling*, dimensi *selling*, dimensi *participating*, dan

dimensi *delegating*. Keempat dimensi tersebut digunakan kepala sekolah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah.

Empat dimensi dasar pada kepemimpinan situasional merupakan hal penting bagi seorang kepala sekolah dalam mempengaruhi guru dan tenaga kependidikan karena kombinasi perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung dari kepala sekolah akan melibatkan hubungan kerja yang berorientasi pada tugas sesuai dengan tingkat kesiapan guru dan tenaga kependidikan (Nihayati, 2019). Tingkat kesiapan didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan pengikut/guru dan tenaga kependidikan agar bertanggung jawab dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Terdapat dua jenis kesiapan yaitu kesiapan kerja dan kesiapan psikologis. Guru dan tenaga kependidikan yang memiliki tingkat kesiapan kerja tinggi dimana kemampuan dan pengetahuannya yang cukup baik maka mereka dapat melakukan pekerjaan tanpa diatur dan diarahkan oleh kepala sekolah lagi. Sedangkan guru dan tenaga kependidikan yang memiliki kesiapan psikologis tinggi, akan mempunyai motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaan yang berkualitas, sehingga mereka hanya memerlukan sedikit pengawasan secara langsung (Rozalena et al., 2018).

Sebagaimana telah dipaparkan sebelumnya, terdapat empat dimensi kepemimpinan situasional berdasarkan kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan dengan bawahan, serta terdapat empat tingkatan kesiapan atau kematangan bawahan yang disesuaikan dengan empat dimensi kepemimpinan situasional.

### **2.2.1 Tingkat Kematangan Pengikut R1 dan Dimensi Kepemimpinan Situasional Kuadran 1 (*Telling*)**

Berdasarkan model kepemimpinan situasional Blanchard dan Hersey, karakteristik pengikut pada tingkat ini cenderung tidak mampu dan tidak memiliki kemauan, mereka juga memiliki kompetensi dan komitmen yang rendah sehingga tidak memiliki kepercayaan diri. Ketika bawahan berada pada tingkat kematangan

seperti ini, pemimpin harus bersikap direktif dengan menjelaskan secara detail tugas dan peran bawahan, memberikan instruksi yang perlu dilakukan secara spesifik pada setiap pekerjaan. Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah seperti ini menempati kuadran S1 dan dinamakan dimensi kepemimpinan situasional *telling*.

Menghadapi guru dan tenaga kependidikan yang kurang mampu dan tidak memiliki kemauan harus diimbangi dengan sikap kepala sekolah yang mendominasi. Pelaksanaan pembelajaran dengan iklim pendidikan yang tidak stabil saat ini akan terasa sulit bagi guru dan tenaga kependidikan yang tidak memiliki kemampuan dan kemauan yang tinggi, oleh sebab itu diperlukan kepala sekolah yang dapat mendiagnosis kriteria-kriteria kesiapan dan kematangan guru ataupun tenaga kependidikan. Tingkat kesiapan guru dan tenaga kependidikan pada kondisi tersebut dapat diatasi dengan menerapkan gaya *telling* yaitu melakukan komunikasi satu arah yang dominan dan perilaku tugas yang tinggi, hal ini dilakukan agar guru dan tenaga kependidikan terlatih dalam bekerja dan dapat meningkatkan kemampuannya.

### **2.2.2 Tingkat Kematangan Pengikut R2 dan Dimensi Kepemimpinan**

#### **Situasional Kuadran 2 (*Selling*)**

Berdasarkan model kepemimpinan situasional Blanchard dan Hersey, guru dan tenaga kependidikan pada tingkat kematangan R2 ditandai dengan karakteristik yaitu kompetensi yang kurang baik, memiliki komitmen yang tidak konsisten, tetapi mempunyai kepercayaan diri yang tinggi. Tingkat kesiapan dan kematangan seperti ini membutuhkan kepala sekolah yang memiliki fokus tugas sangat baik dan komunikasi dua arah yang tinggi. Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah seperti ini menempati kuadran S2 dan dinamakan dimensi kepemimpinan situasional *selling*. Kepala sekolah yang dapat menganalisis tingkat kematangan guru dan tenaga kependidikan akan lebih mudah menentukan sikap seperti apa yang akan ia lakukan dalam mempersiapkan maupun melaksanakan kegiatan sekolah.

Menghadapi guru dan tenaga kependidikan pada tingkat kematangan atau kesiapan R2 diperlukan keterampilan kepala sekolah dengan fokus tugas yang baik agar mendorong guru ataupun tenaga kependidikan untuk selalu berhati-hati dan bekerja secara maksimal, juga diperlukan komunikasi yang tinggi untuk melakukan pengawasan, serta memberikan saran dan memberikan keputusan apabila kepercayaan diri guru atau tenaga kependidikan terlalu tinggi. Sebab kepercayaan diri seorang guru ataupun tenaga kependidikan yang terlalu tinggi dengan tidak diimbangi kemampuan yang mumpuni dapat berakibat fatal. Oleh karena itu kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi guru dan tenaga kependidikan agar pelaksanaan pendidikan di sekolah dapat berjalan secara efektif dan efisien.

### **2.2.3 Tingkat Kematangan Pengikut R3 dan Dimensi Kepemimpinan Situasional Kuadran 3 (*Participating*)**

Berdasarkan model kepemimpinan situasional Blanchard dan Hersey, guru dan tenaga kependidikan yang berada pada tingkat kesiapan ini ditandai dengan percaya diri yang kurang dan komitmen yang tidak konsisten, tetapi sebenarnya mereka memiliki kemampuan. Yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah dalam menangani guru dan tenaga kependidikan yang berada pada tingkatan kesiapan ini adalah dengan melakukan komunikasi dua arah yang dominan serta meninggalkan perilaku tugas yang terlalu tinggi. Gaya kepemimpinan situasional kepala sekolah dengan perilaku tersebut dinamakan dimensi kepemimpinan situasional *participating* atau S3. Dinamakan sebagai gaya partisipatif atau pendukung sebab kepala sekolah tidak perlu lagi melakukan banyak hal dalam mendorong guru dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, karena pada dasarnya mereka sudah mempunyai kemampuan yang kompeten dan hanya perlu menjalin komunikasi yang baik dan berbagi ide dengan kepala sekolah agar komitmen dan kepercayaan dirinya meningkat.

## 2.2.4 Tingkat Kematangan Pengikut R4 dan Dimensi Kepemimpinan

### Situasional Kuadran 4 (*Delegating*)

Berdasarkan model kepemimpinan situasional Blanchard dan Hersey, guru dan tenaga kependidikan pada posisi R4 memiliki tingkat kesiapan dan kematangan yang tinggi. Mereka siap dalam menjalankan tugas dan segala pekerjaan tanpa harus diberikan instruksi yang detail, mereka memiliki komitmen yang tinggi dan konsisten, sehingga kepala sekolah yang memimpin guru dan tenaga kependidikan pada tingkatan ini cenderung menaruh kepercayaan yang tinggi dan tidak terlalu fokus pada pemberian tugas yang tinggi serta tidak banyak berbicara. Kepala sekolah pada kondisi seperti ini dapat memberikan kesempatan kepada guru dan tenaga kependidikan dalam proses pengambilan keputusan atau bahkan memberikan kesempatan untuk memutuskan sesuatu. Gaya kepemimpinan pada tingkat kematangan bawahan seperti ini dinamakan dimensi kepemimpinan situasional *delegating/S4*. Kondisi seperti ini adalah kondisi ideal yang dapat diciptakan kepala sekolah dalam menyikapi tingkat kesiapan atau kematangan guru dan tenaga kependidikan.

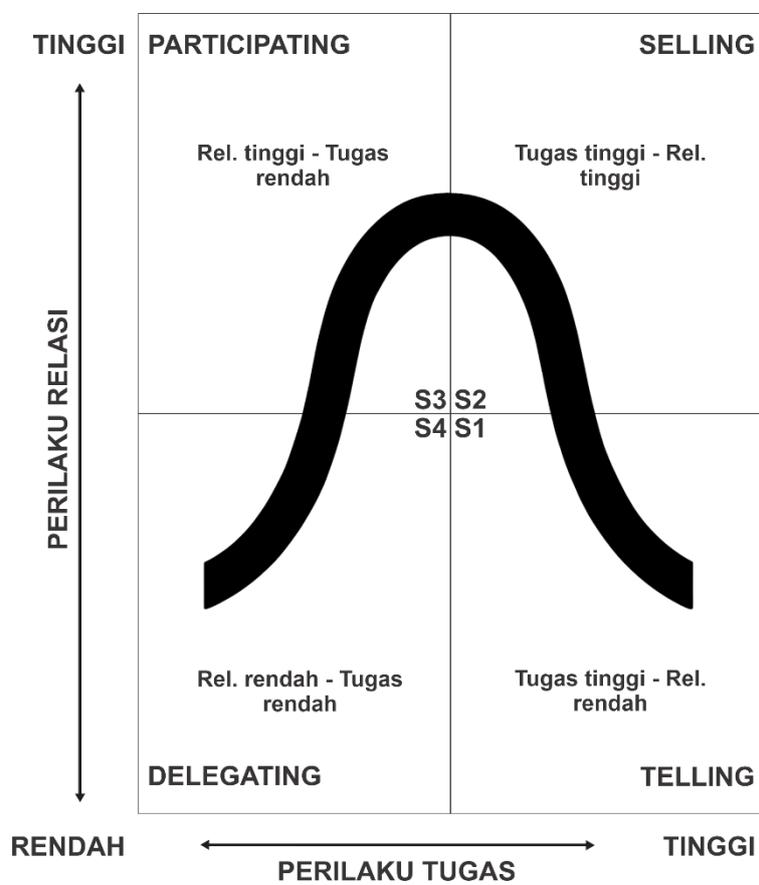
Kepemimpinan situasional adalah perilaku pemimpin yang menyesuaikan dengan situasi dan kondisi bawahan yang berbeda satu dengan yang lainnya sementara indikator-indikator yang mempengaruhinya adalah (a) dimensi *telling* dengan indikator pemimpin memberikan arahan yang jelas dalam memberikan tugas, (b) dimensi *selling* dengan indikator pemimpin melakukan komunikasi dua arah, (c) dimensi *participating* dengan indikator pemimpin memberikan tugas dan tanggung jawab pada bawahan, pemimpin mendukung bawahan dalam melakukan pekerjaannya, dan (d) dimensi *delegation* dengan indikator yaitu pemimpin memberi wewenang pada bawahan dalam bekerja (Fauzia et al., 2018).

Uraian di atas ditunjukkan pada Tabel 2.1 dan Gambar 2.1. berikut

Tabel 2.1 Tingkat Kematangan Bawahan atau Pengikut Kepemimpinan Situasional Ken Blanchard dan Paul Hersey.

Tinggi	←-----→			Rendah
Kesiapan Pengikut				
<b>R4</b>	<b>R3</b>	<b>R2</b>	<b>R1</b>	
Mampu dan mau atau percaya diri.	Mampu tapi tidak mau atau tidak percaya diri.	Tidak bisa tapi mau, atau percaya diri.	Tidak mampu dan tidak mau, tidak percaya diri.	

Sumber: Diadopsi dari teori Hersey & Blanchard (1969)



Gambar 2.1 Model Kepemimpinan Situasional Ken Blanchard dan Paul Hersey

Sumber: Diadopsi dari teori Hersey & Blanchard (1969)

## **2.3. Pendidikan Inklusif**

### **2.3.1. Pengertian Pendidikan Inklusif**

Istilah inklusif dapat berkaitan dengan banyak hal secara universal. Istilah inklusif dapat dikaitkan dengan persamaan, keadilan, dan hak individual dalam pembagian sumber-sumber seperti politik, pendidikan, sosial, dan ekonomi. Dalam ranah pendidikan, istilah inklusif dikaitkan dengan model pendidikan yang tidak membeda-bedakan individu berdasarkan kemampuan dan/atau kelainan yang dimiliki individu (Saputra, 2016). Dengan demikian pendidikan inklusif didasarkan atas prinsip persamaan, keadilan, dan hak individu.

Istilah pendidikan inklusif digunakan untuk mendeskripsikan penyatuan anak-anak berkebutuhan khusus (penyandang hambatan/cacat) ke dalam program sekolah. Konsep inklusif memberikan pemahaman mengenai pentingnya penerimaan anak-anak yang memiliki hambatan ke dalam kurikulum, lingkungan, dan interaksi sosial yang ada di sekolah. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 70 Tahun 2009 disebutkan bahwa yang dimaksud dengan pendidikan inklusif adalah sistem penyelenggaraan pendidikan yang memberikan kesempatan kepada semua peserta didik yang memiliki kelainan dan memiliki potensi kecerdasan dan/atau bakat istimewa untuk mengikuti pendidikan atau pembelajaran dalam lingkungan secara bersama-sama dengan peserta didik pada umumnya.

Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 Pasal 5 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa “Setiap warga negara mempunyai hak yang sama untuk mengeyam pendidikan, dan warga negara yang memiliki kelainan fisik, emosional, intelektual, mental, dan/atau sosial berhak memperoleh pendidikan khusus”. Program pendidikan inklusif menjadi salah satu program pendidikan untuk mencapai tujuan nasional pendidikan. Program pendidikan inklusif sudah diterapkan dan berorientasi terhadap pelayanan kepada anak, sehingga kebutuhan setiap anak terpenuhi. Program pendidikan inklusif tidak hanya

diterapkan pada anak yang memiliki kebutuhan khusus tetapi untuk semua anak karena pada dasarnya setiap anak memiliki karakteristik, keunikan, dan keberagaman secara alamiah.

Peserta didik berkebutuhan khusus melalui pendidikan inklusif dididik bersama-sama dengan peserta didik pada umumnya (normal) untuk mengoptimalkan potensi yang dimilikinya (Pertiwi, 2019). Hal ini dilandasi oleh kenyataan bahwa di dalam masyarakat terdapat anak normal dan berkelainan yang tidak dapat dipisahkan sebagai komunitas.

Pendidikan inklusif memberikan kesempatan yang sama anak-anak berkebutuhan khusus dengan siswa lain untuk belajar dalam lingkungan yang sama, menumbuhkan budaya saling menghormati perbedaan individu dan memastikan bahwa setiap anak menerima sumber daya yang mereka butuhkan (Afrianti et al., 2022). Konsep pendidikan inklusif merupakan konsep pendidikan yang mempresentasikan keseluruhan aspek yang berkaitan dengan keterbukaan menerima anak berkebutuhan khusus untuk memperoleh hak dasar mereka sebagai warga negara.

Pendidikan inklusif merupakan pendekatan pendidikan yang menjunjung tinggi prinsip kesetaraan, keadilan, dan penghormatan terhadap hak individu, terutama dalam menjamin akses pendidikan bagi seluruh peserta didik, termasuk mereka yang memiliki kebutuhan khusus. Pendidikan ini tidak mendiskriminasi berdasarkan kemampuan atau kelainan yang dimiliki individu, melainkan menyatukan semua anak dalam satu sistem pendidikan yang sama. Berdasarkan regulasi seperti Permendiknas No. 70 Tahun 2009 dan UU No. 20 Tahun 2003, pendidikan inklusif memberikan peluang yang setara bagi peserta didik berkebutuhan khusus untuk mengikuti proses belajar bersama peserta didik pada umumnya. Konsep ini menekankan pentingnya penerimaan dan integrasi anak-anak berkebutuhan khusus dalam kurikulum, lingkungan belajar, dan interaksi sosial di sekolah.

Pendidikan inklusif juga memperluas makna inklusivitas itu sendiri, yakni tidak hanya terbatas pada anak dengan hambatan, tetapi juga mencakup seluruh anak yang memiliki keunikan dan keberagaman. Dengan demikian, pendidikan inklusif berorientasi pada pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan tiap anak, serta mendorong terbentuknya budaya saling menghargai dalam masyarakat yang plural.

### **2.3.2. Tujuan dan Manfaat Pendidikan Inklusif**

Tujuan pendidikan inklusif (Smith, 2006: 41) antara lain:

- 1) Memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada peserta didik yang memiliki kelainan fisik, sosial, emosional, mental, maupun peserta didik yang memiliki kecerdasan atau bakat istimewa untuk memperoleh pendidikan yang bermutu sesuai dengan kebutuhan dan kemampuannya.
- 2) Mewujudkan penyelenggaraan pendidikan yang menghargai keanekaragaman dan tidak diskriminasi bagi semua peserta didik.

Manfaat lingkungan pendidikan inklusif untuk anak yang memiliki kebutuhan khusus (Smith, 2006: 424), antara lain:

- 1) Lebih merangsang, memiliki keberagaman, dan responsif.
- 2) Memungkinkan perkembangan kurikulum.
- 3) Memberikan kesempatan pada anak berkebutuhan khusus untuk berinteraksi dengan anak lain dan meningkatkan kemampuannya.
- 4) Memberikan kesempatan anak berkebutuhan khusus untuk belajar akademis dari teman sebaya.

### **2.3.3. Landasan Pendidikan Inklusif**

#### **2.3.3.1 Landasan Filosofis**

Secara filosofis, penyelenggaraan pendidikan inklusi dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Bangsa Indonesia adalah bangsa yang berbudaya dengan lambang negara Burung Garuda yang berarti 'bhineka tunggal ika'. Keragaman dalam etnik, dialek, adat istiadat, keyakinan, tradisi, dan budaya merupakan kekayaan

bangsa yang tetap menjunjung tinggi persatuan dan kesatuan dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

- b. Pandangan agama (khususnya Islam) antara lain ditegaskan bahwa: (1) manusia dilahirkan dalam keadaan suci, (2) kemuliaan seseorang di hadapan Tuhan (Allah) bukan karena fisik tetapi taqwanya, (3) Allah tidak akan merubah nasib suatu kaum kecuali kaum itu sendiri (4) manusia diciptakan berbeda- beda untuk saling silaturahmi ('inklusif').
- c. Pandangan universal hak asasi manusia, menyatakan bahwa setiap manusia mempunyai hak untuk hidup layak, hak pendidikan, hak kesehatan, hak pekerjaan.

#### 2.3.3.2 Landasan Yuridis

- a. UUD 1945 (Amandemen) Ps. 31: (1) berbunyi 'Setiap warga negara berhak mendapat pendidikan. Ayat (2) 'Setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya'.
- b. UU No. 23 Tahun 2002 tentang Perlindungan Anak, Ps. 48 'Pemerintah wajib menyelenggarakan pendidikan dasar minimal 9 (sembilan) tahun untuk semua anak. Ps. 49 'Negara, Pemerintah, Keluarga, dan Orangtua wajib memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada anak untuk memperoleh Pendidikan.
- c. UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pasal 5 ayat (1) "Setiap warga negara mempunyai hak yang sama untuk memperoleh pendidikan yang bermutu". Ayat (2): Warganegara yang memiliki kelainan fisik, emosional. mental, intelektual dan/atau sosial berhak memperoleh pendidikan khusus. Ayat (3) 'Warga negara di daerah terpencil atau terbelakang serta masyarakat adat yang terpencil berhak memperoleh pendidikan layanan khusus. Ayat (4) Warga negara yang memiliki potensi kecerdasan dan bakat istimewa berhak memperoleh pendidikan khusus'. Pasal 11 ayat (1) dan (2) 'Pemerintah dan pemerintah daerah wajib memberikan layanan dan kemudahan, serta menjamin terselenggaranya pendidikan yang bermutu bagi setiap warga negara tanpa diskriminasi'.

'Pemerintah dan pemerintah daerah wajib menjamin tersedianya dana guna terselenggaranya pendidikan bagi setiap warga negara yang berusia tujuh sampai dengan lima belas tahun'. Pasal 12 ayat (1) 'Setiap peserta didik pada setiap satuan pendidikan berhak mendapatkan pelayanan pendidikan sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya (1.b). Setiap peserta didik berhak pindah ke program pendidikan pada jalur dan satuan pendidikan lain yang setara (1.e).

Pasal 32 ayat (1) Pendidikan khusus merupakan pendidikan bagi peserta didik yang memiliki tingkat kesulitan dalam mengikuti proses pembelajaran karena kelainan fisik, emosional, mental, sosial, dan/atau memiliki potensi kecerdasan dan bakat istimewa'. Ayat (2) 'Pendidikan layanan khusus merupakan pendidikan bagi peserta didik di daerah terpencil atau terbelakang, masyarakat adat terpencil, dan/atau mengalami bencana alam, bencana sosial, dan tidak mampu dari segi ekonomi.'

Pasal 15 alinea terakhir dijelaskan bahwa 'Pendidikan khusus merupakan penyelenggaraan pendidikan untuk peserta didik yang berkelainan atau peserta didik yang memiliki kecerdasan luar biasa yang diselenggarakan secara inklusif atau berupa satuan pendidikan khusus pada tingkat pendidikan dasar dan menengah. Pasal 45 ayat (1) 'Setiap satuan pendidikan formal dan non formal menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan kejiwaan peserta didik.

- d. Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Pasal 2 ayat (1) Lingkungan Standar Nasional Pendidikan meliputi Standar isi, Standar proses, Standar kompetensi lulusan, Standar pendidik dan kependidikan, Standar sarana prasarana, Standar pengelolaan, Standar pembiayaan, dan Standar penilaian pendidikan. Dalam PP No. 19/2005 tersebut juga dijelaskan bahwa satuan pendidikan

khusus terdiri atas: SDLB, SMPLB dan SMALB.

- e. Surat Edaran Dirjen Dikdasmen Depdiknas No. 380/C.C6/MN/2003 tanggal 20 Januari 2003 Perihal Pendidikan Inklusif: menyelenggarakan dan mengembangkan di setiap Kabupaten/Kota sekurang-kurangnya 4 (empat) sekolah yang terdiri dari: SD, SMP, SMA, dan SMK.
- f. Permendiknas No 70 tahun 2009 tentang Pendidikan Inklusif bagi peserta didik yang memiliki kelainan dan memiliki potensi kecerdasan dan/atau bakat istimewa.
- g. PermendibudRistek no 48 tahun 2023 tentang Akomodasi yang Layak untuk Peserta Didik Penyandang Disabilitas pada Satuan Pendidikan Anak Usia Dini Formal, Pendidikan Dasar, Pendidikan Menengah, dan Pendidikan Tinggi.

#### 2.3.3.3 Landasan Empiris

- a. Deklarasi Hak Asasi Manusia, 1948 (*Declaration of Human Rights*).
- b. Konvensi Hak Anak, 1989 (*Convention on the Rights of the Child*).
- c. Konferensi Dunia tentang Pendidikan untuk Semua, 1990 (*World Conference on Education for All*).
- d. Resolusi PBB nomor 48/96 tahun 1993 tentang Persamaan Kesempatan bagi Orang Berkelainan (*The standard rules on the equalization of opportunities for persons with disabilities*).
- e. Pernyataan Salamanca tentang Pendidikan Inklusif, 1994 (*The 17 Salamanca Statement on Inclusive Education*).
- f. Komitmen Dakar mengenai Pendidikan untuk Semua, 2000 (*The Dakar Commitment on Education for All*).
- g. Deklarasi Bandung (2004) dengan komitmen "Indonesia menuju pendidikan inklusif".

### 2.3.4. Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif

Tiga dimensi yang mewakili suatu filosofi pada pendidikan inklusif (Friend & Bursuck, 2015) yaitu:

- a. Integrasi fisik penempatan siswa di ruangan yang sama dengan siswa bukan penyandang disabilitas harus menjadi prioritas utama. Mengeluarkan mereka dari ranah ini hanya boleh dilakukan jika memang diperlukan.
- b. Integrasi sosial relasi antara siswa penyandang disabilitas dengan teman kelasnya, teman sebaya lainnya, dan juga orang dewasa tetap harus dipelihara. Ranah yang memungkinkan untuk mencapai sasaran ini adalah ranah pendidikan umum, namun tidak menutup kemungkinan bagi siswa penyandang disabilitas untuk berinteraksi dengan teman sebaya di kelas pendidikan khusus.
- c. Integrasi pengajaran sebagian besar siswa harus diajarkan kurikulum yang sama dengan yang digunakan siswa bukan penyandang disabilitas. Mereka juga harus dibantu supaya berhasil dengan cara menyesuaikan rancangan cara belajar mengajar berikut pengukuran hasil belajarnya.

Penyelenggaraan sekolah inklusif sangat berkaitan erat dalam manajemen penyelenggara pendidikan inklusif, pihak sekolah memiliki kewenangan untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi, dan mengevaluasi komponen-komponen pendidikan inklusif.

Komponen-komponen tersebut meliputi 1) Manajemen Kesiswaan, 2) Manajemen Kurikulum, 3) Manajemen Pembelajaran, 4) Manajemen Penilaian, 5) Manajemen Ketenagaan, 6) Manajemen Sarana Prasarana, 7) Manajemen Pembiayaan, 8) Manajemen Sumber Daya Lingkungan, 9) Pengelolaan Layanan Khusus (Sowiyah, 2020).

#### 1) Kesiswaan

Penerimaan peserta didik baru pada sekolah penyelenggara pendidikan inklusif hendaknya memberi kesempatan dan peluang kepada anak berkebutuhan khusus untuk dapat diterima dan mengikuti pendidikan disekolah terdekat. Hal ini perlu adanya manajemen kesiswaan yang mengatur penerimaan siswa baru. Manajemen kesiswaan adalah sebagai usaha pengaturan terhadap peserta didik mulai dari peserta didik tersebut masuk sekolah sampai dengan mereka lulus dikarenakan kondisi peserta didik pada pendidikan inklusif yang lebih majemuk daripada kondisi peserta didik pada pendidikan regular (Nasihin, 2012)

Manajemen kepeserta didikan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan peserta didik agar kegiatan pembelajaran disekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur serta mencapai tujuan yang diinginkan (Depdiknas dan Direktorat, 2007). Manajemen kesiswaan meliputi (a) Penerimaan siswa baru, meliputi aspek identifikasi, assesment, dan penempatan peserta didik, (b) Program bimbingan dan konseling, (c) Pengelompokan belajar siswa, (d) Kehadiran siswa, (e) Mutasi siswa, (f) Papan ststistik siswa yang menggambarkan secara holistik tentang basis data kepeserta didikan, (g) Buku induk peserta didik.

Permendiknas Nomor 70 Tahun 2009, Pasal 5 (1) Penerimaan peserta didik berkelainan dan/atau peserta didik yang memiliki potensi kecerdasan dan/atau bakat istimewa pada satuan pendidikan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki sekolah. (2) Satuan pendidikan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 ayat (1) mengalokasikan kursi peserta didik yang memiliki kelainan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat (1) paling sedikit 1 (satu) peserta didik dalam 1 (satu) rombongan belajar yang akan diterima. (3) Apabila dalam waktu yang telah ditentukan, alokasi peserta didik sebagaimana dimaksud pada ayat (2) tidak dapat terpenuhi, satuan pendidikan dapat menerima peserta didik normal.

## 2) Kurikulum

Kurikulum Pendidikan Inklusif yang digunakan adalah kurikulum normal (reguler) disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan anak, yang selama ini anak dipaksakan mengikuti kurikulum, oleh sebab itu hendaknya memberikan kesempatan untuk menyesuaikan kurikulum dengan anak. Modifikasi kurikulum merupakan model kurikulum dalam sekolah inklusif (Tarmansyah, 2007).

Modifikasi pertama adalah mengenai pemahaman bahwa teori model itu selalu merupakan representasi yang disederhanakan dari realitas yang kompleks. Modifikasi yang kedua adalah mengenai aspek kurikulum yang secara khusus difokuskan dalam pembelajaran yang akan dibahas lebih banyak dalam praktek

pembelajaran. Kurikulum yang digunakan disekolah inklusif adalah kurikulum anak normal (reguler) yang disesuaikan (dimodifikasi sesuai) dengan kemampuan awal dan karakteristik siswa. Modifikasi dapat dilakukan dengan cara modifikasi alokasi waktu, modifikasi isi/materi, modifikasi proses pembelajaran, modifikasi sarana prasarana, modifikasi lingkungan untuk belajar, dan modifikasi pengelolaan kelas. Kurikulum akan memberikan peluang terhadap tiap-tiap anak untuk mengaktualisasikan potensinya sesuai dengan bakat, kemampuannya dan perbedaan yang ada pada setiap anak (Tarmansyah, 2007).

Kurikulum fleksibel adalah kurikulum yang mengakomodasi peserta didik dengan berbagai latar kemampuan dengan cara 5 (lima) model pengembangan kurikulum pendidikan inklusif dalam upaya penyusunan kurikulum yang fleksibel, yaitu (1) Model Eskalasi (Ditingkatkan), (2) Model Duplikasi (Meniru atau Menggandakan), (3) Model Modifikasi (Merubah untuk Disesuaikan), (4) Model Substitusi (Mengganti), dan (5) Model Omisi (Menghilangkan) (Kustawan, 2012). Kurikulum disusun mencakup kurikulum nasional dan kurikulum muatan lokal. Kurikulum nasional merupakan standar nasional yang dikembangkan oleh Departemen Pendidikan Nasional. Sedangkan kurikulum muatan lokal merupakan kurikulum yang disesuaikan dengan keadaan dan kebutuhan lingkungan, yang disusun oleh Dinas pendidikan Propinsi/ Kabupaten/Kota.

### 3) Proses Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran merupakan inti dari pengelolaan sekolah, dan dilakukan dengan pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan. Manajemen pembelajaran dapat dilakukan melalui a) Menjabarkan kalender pendidikan, b) Menyusun jadwal pelajaran dan pembagian tugas mengajar, c) Mengatur pelaksanaan penyusunan program pengajaran persemester dan persiapan pelajaran, d) Mengatur pelaksanaan penyusunan program kurikuler dan ekstrakurikuler, e) Mengatur pelaksanaan penilaian, f) Mengatur pelaksanaan kenaikan kelas, g) Membuat laporan kemajuan belajar peserta didik, h) Mengatur usaha perbaikan dan pengayaan pengajaran (Depdiknas dan Direktorat, 2007).

#### 4) Proses Penilaian

Penilaian hasil belajar merupakan kegiatan yang harus dilakukan oleh sekolah terhadap proses pembelajaran, dengan penilaian akan dapat dilihat keberhasilan pembelajaran.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 70 tahun 2009 menjelaskan penilaian pada pendidikan inklusif pada pasal 9 ayat (1) sampai dengan pasal (6) yaitu (1) Penilaian hasil belajar bagi peserta didik pendidikan inklusif mengacu pada kurikulum tingkat satuan pendidikan yang bersangkutan, (2) Peserta didik yang mengikuti pembelajaran berdasarkan kurikulum yang dikembangkan sesuai dengan standar nasional pendidikan atau di atas standar nasional pendidikan wajib mengikuti ujian nasional, (3) Peserta didik yang memiliki kelainan dan mengikuti pembelajaran berdasarkan kurikulum yang dikembangkan di bawah standar nasional pendidikan mengikuti ujian yang diselenggarakan oleh satuan pendidikan yang bersangkutan, (4) Peserta didik yang menyelesaikan pendidikan dan lulus ujian sesuai dengan standar nasional pendidikan mendapatkan ijazah yang blankonya dikeluarkan oleh Pemerintah, (5) Peserta didik yang memiliki kelainan yang menyelesaikan pendidikan berdasarkan kurikulum yang dikembangkan oleh satuan pendidikan di bawah standar nasional pendidikan mendapatkan surat tanda tamat belajar yang blankonya dikeluarkan oleh satuan pendidikan yang bersangkutan, (6) Peserta didik yang memperoleh surat tanda tamat belajar dapat melanjutkan pendidikan pada tingkat atau jenjang yang lebih tinggi pada satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan inklusif atau satuan pendidikan khusus.

#### 5) Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Kekhasan manajemen tenaga pendidik pada sekolah penyelenggara pendidikan inklusif adalah dalam pegaturan pembagian tugas dan pola kerja antara guru pembimbing khusus dan guru reguler. Guru umum bertanggungjawab dalam pembelajaran bagi semua peserta didik dikelasnya. Sedangkan guru pembimbing

husus bertanggung jawab memberikan layanan pembelajaran bagi anak kebutuhan khusus, baik yang berada pada kelas umum maupun pada kelas khusus. Dalam keadaan tertentu guru pembimbing khusus dapat mendampingi peserta didik pada saat peserta didik mengikuti pembelajaran yang disampaikan oleh guru reguler. Tenaga kependidikan disekolah meliputi Tenaga Pendidik (Guru), Pengelola Satuan Pendidikan, Pustakawan, Laboran, dan Teknisi Sumber Belajar.

Guru yang terlibat disekolah inklusif yaitu Guru Kelas, Guru Mata Pelajaran (Pendidikan Agama serta Pendidikan Jasmani dan Kesehatan) dan Guru Pembimbing Khusus (GPK). Guru Pembimbing Khusus adalah guru yang mempunyai latar belakang pendidikan khusus/pendidikan luar biasa atau yang pernah mendapat pelatihan tentang pendidikan khusus/ luar biasa yang ditugaskan disekolah insklusif, guru pendidikan luar biasa mempunyai beberapa posisi dan peranan selama proses pendidikan (Dewi, 2015).

#### 6) Sarana Prasarana

Sekolah penyelenggara pendidikan inklusif sebaiknya dapat menyediakan akses bagi siswa berkebutuhan khusus salah satunya dengan penyediaan sarana dan prasarana yang memadai. Setiap kekhususan memiliki kebutuhan yang berbeda-beda terhadap sarana pembelajaran yang digunakannya. Penyediaan sarana dan prasarana di sekolah inklusif yaitu aksesibilitas fisik dan materi pembelajaran. Aksesibilitas fisik adalah suatu kemudahan yang diberikan untuk dapat masuk, menggunakan, serta keluar dari satu bangunan. Sedangkan beberapa materi belajar dan mengajar telah dirancang khusus untuk keperluan anak berkebutuhan khusus dan sebagian rancangan berupa instrumen pembelajaran sederhana yang dapat dibuat sendiri oleh guru.

Anak berkebutuhan khusus memerlukan sarana prasarana dalam proses pembelajaran di sekolah meliputi peserta didik (1) Tuna netra seperti *flow vision*, kacamata, teleskop, reglet, mesin ketik Braille, (2) Tunarungu seperti alat bantu dengar, alat pengukur tingkat pendengaran, kamus sistem isyarat bahasa

Indonesia, (3) Tunagrahita dan berkesulitan belajar, alat bantu pembelajaran, (4) Tunadaksa, seperti ramp (lantai landai sebagai pengganti tangga), kursi roda, (5) Berbakat (*gifted and talented*) berbagai sarana lainnya seperti buku-buku referensi, alat praktek, laboratorium. alat kesenian dan olahraga yang memadai untuk memenuhi rasa ingin tahu dan minat anak berbakat (Depdiknas dan Direktorat, 2007).

Manajemen sarana prasarana sekolah berfungsi merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi dan mengevaluasi, kebutuhan dan penggunaan sarana prasarana agar dapat memberikan sumbangan secara optimal pada kegiatan pembelajaran. Disamping menggunakan sarana prasarana seperti halnya anak normal, anak berkebutuhan khusus perlu pula menggunakan sarana prasarana khusus sesuai dengan jenis kelainan dan kebutuhan anak.

#### 7) Pembiayaan

Pembiayaan sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif untuk memenuhi semua kebutuhan sarana prasana maupun operasional kegiatan pendidikan inklusif. Dalam rangka penyelenggaraan pendidikan inklusif, perlu dialokasikan dana khusus, yang antara lain untuk keperluan (a) Kegiatan identifikasi dan assesment peserta didik kebutuhan khusus, (b) Modifikasi Kurikulum, (c) Insentif bagi tenaga kependidikan terlibat, (d) Pengadaan sarana prasarana, (e) Pelaksanaan kegiatan belajar mengajar (Depdiknas dan Direktorat, 2007).

#### 8) Sumber Daya Lingkungan (Hubungan Sosial Masyarakat)

Pemahaman dan kepedulian berkebutuhan khusus akan sangat besar pengaruhnya terhadap upaya pemenuhan hak untuk mendapatkan pendidikan bagi anak berkebutuhan khusus. Juga akan berimbas secara positif terhadap sikap peserta didik lainnya yang belajar bersama-sama dengan anak berkebutuhan khusus. Dengan demikian akan tercipta iklim belajar yang kondusif bagi anak berkebutuhan khusus dan peseta didik - peserta didik lainnya disekolah.

#### 9) Pengelolaan Layanan Khusus

Dalam pendidikan inklusif terdapat komponen manajemen layanan khusus. Manajemen layanan khusus ini mencakup manajemen peserta didik, kurikulum, tenaga kependidikan, sarana-prasarana, pendanaan dan lingkungan. Kepala sekolah dapat menunjuk stafnya, terutama yang memahami ke-PLB-an, untuk melaksanakan manajemen layanan khusus ini (Khairuddin, 2020).

Masyarakat hendaknya ditumbuhkan rasa ikut memiliki sekolah di daerah sekitarnya. Maju mundurnya sekolah merupakan tanggungjawab masyarakat setempat bersama kepala sekolah dan guru. Berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan inklusif, maka keterlibatan masyarakat sangat diperlukan terutama dalam rangka melakukan sosialisasi sekolah penyelenggara pendidikan inklusif. (Depdiknas dan Direktorat, 2007).

Peran serta masyarakat sangat penting diwujudkan dalam implementasi pendidikan kebutuhan khusus, karena masyarakat memiliki berbagai sumberdaya yang dibutuhkan sekolah dan sekaligus masyarakat juga sebagai pemilik sekolah disamping pemerintah (Wasliman, 2009).

#### **2.3.5. Kriteria Sekolah Penyelenggara Pendidikan Inklusif**

Setiap satuan pendidikan formal, baik TK/RA, SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK, pada dasarnya dapat menyelenggarakan pendidikan inklusif sesuai dengan sumber daya yang tersedia. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional, Pemerintah Kabupaten/Kota menunjuk paling sedikit 1 (satu) Sekolah Dasar, dan 1 (satu) Sekolah Menengah Pertama pada setiap Kecamatan, dan 1 (satu) Satuan Pendidikan Menengah untuk menyelenggarakan pendidikan inklusif yang wajib menerima peserta didik sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 ayat 1 Permendiknas No 70 Tahun 2006 yaitu; tunanetra, tunarungu, tunawicara, tunagrahita, tunadaksa, tunalaras, berkesulitan belajar, lamban belajar, autisme, memiliki gangguan motorik,

menjadi korban penyalahgunaan narkoba, obat terlarang, dan zat adiktif lainnya, memiliki kelainan lainnya dan tunaganda.

Menghindari kemungkinan terjadinya implementasi penyelenggaraan pendidikan inklusif yang kurang sesuai, maka setiap satuan pendidikan yang akan menyelenggarakan pendidikan inklusif perlu memenuhi beberapa kriteria. Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Mandikdasmen Direktorat Pembinaan Sekolah Luar Biasa, di dalam Pedoman Umum Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif (2017), menyebutkan kriteria penyelenggaraan pendidikan inklusif sebagai berikut:

- 1) Terdapat Peserta Didik Berkebutuhan Khusus.
- 2) Kesiapan Sekolah Kesiapan dimaksud meliputi:
  - a) Adanya persepsi dan sikap yang positif dari semua komponen sekolah, termasuk orangtua anak pada umumnya tentang pendidikan inklusif.
  - b) Adanya kemauan yang kuat dari sekolah untuk meningkatkan pemerataan dan mutu pendidikan tanpa diskriminatif.
  - c) Adanya peluang untuk meningkatkan aksesibilitas anak berkebutuhan khusus dalam penyelenggaraan pendidikan.

### **2.3.6. Mekanisme Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif**

Mekanisme keperluan administrasi dan pembinaan serta kelancaran dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif perlu mengikuti prosedur pedoman umum penyelenggaraan pendidikan inklusif (Departemen Pendidikan Nasional, 2017), yaitu:

- 1) Sekolah yang akan menerima anak berkebutuhan khusus mengajukan proposal penyelenggaraan pendidikan inklusif kepada Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota. Sedangkan sekolah yang telah memiliki peserta didik berkebutuhan khusus melaporkan penyelenggaraan pendidikan inklusif kepada Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.
- 2) Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota menindaklanjuti proposal/laporan dari sekolah yang bersangkutan kepada Dinas Pendidikan Provinsi.

- 3) Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dan Dinas Pendidikan Provinsi melakukan visitasi ke sekolah yang bersangkutan.
- 4) Dinas Pendidikan Provinsi menetapkan sekolah yang bersangkutan sebagai penyelenggara pendidikan inklusif dengan menerbitkan surat penetapannya, dengan tembusan kepada Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, dan Direktorat Pembinaan Sekolah Luar Biasa.

### **2.3.7. Kriteria Standar Pelayanan Minimum Sekolah Inklusif**

Penyelenggaraan pendidikan inklusif mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 70 Tahun 2006 yang menyatakan bahwa pemerintah kabupaten/kota menunjuk paling sedikit 1 (satu) sekolah dasar, dan 1 (satu) sekolah menengah pertama pada setiap kecamatan, dan 1 (satu) satuan pendidikan menengah untuk menyelenggarakan pendidikan inklusif.

## **2.4. Anak Berkebutuhan Khusus (ABK)**

### **2.4.1. Pengertian Anak Berkebutuhan Khusus (ABK)**

Anak Berkebutuhan Khusus (ABK) adalah anak-anak yang mengalami kelainan atau ketunaan dalam segi fisik, mental, emosi dan sosial atau gabungan dari hal-hal tersebut sedemikian rupa baik bersifat permanen ataupun temporer sehingga mereka memerlukan pelayanan pendidikan khusus yang disesuaikan dengan ketunaan mereka (Bandi, 2009).

Sihombing (2000) menyatakan bahwa anak berkebutuhan pendidikan khusus adalah semua anak yang mengalami gangguan fisik, mental, atau emosi atau kombinasi dari gangguan- gangguan tersebut sehingga membutuhkan pendidikan khusus dengan guru dan sistem khusus baik secara permanen maupun secara temporal. Dengan demikian jelas bahwa Anak Berkebutuhan Khusus (ABK) adalah anak yang memiliki kelainan atau gangguan dalam dirinya, baik secara fisik, mental hingga psikis yang mengakibatkan anak terganggu atau terhambat dalam pembelajarannya, sehingga Anak Berkebutuhan Khusus (ABK) membutuhkan pendidikan khusus untuk mengatasi hambatan yang dimilikinya tersebut.

Anak Berkebutuhan Khusus (ABK) adalah anak-anak yang mengalami gangguan atau kelainan fisik, mental, emosional, atau sosial—baik bersifat permanen maupun temporer—yang menyebabkan hambatan dalam proses belajar. Oleh karena itu, mereka memerlukan layanan pendidikan khusus yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi mereka, agar dapat berkembang secara optimal dan mengatasi hambatan yang dihadapi dalam pembelajaran.

#### **2.4.2. Klasifikasi Anak Berkebutuhan Khusus (ABK)**

Anak Berkebutuhan Khusus (ABK) dapat diklasifikasikan menjadi:

- a. Tunanetra sebagai suatu kondisi yang ada pada seseorang, yaitu hilangnya daya penglihatan untuk dapat berfungsi sebagaimana mestinya sehingga untuk menempuh pendidikan harus menggunakan indera pendengaran, perabaan, dan penciuman (Hallahan et al., 2013).
- b. Tunarungu adalah mereka yang kehilangan pendengaran baik sebagian (*hard of hearing*) maupun seluruhnya (*deaf*) yang menyebabkan pendengarannya tidak memiliki nilai fungsional di dalam kehidupan sehari-hari (Hallahan et al., 2013). Jika pendengarannya tidak berfungsi, maka membutuhkan pendidikan khusus. Dari pendapat kedua ahli tersebut diketahui bahwa anak tunarungu adalah anak yang mengalami gangguan atau kerusakan pada indera pendengarannya, sehingga kehilangan sebagian maupun seluruh kemampuan pendengarannya.
- c. Tunawicara adalah gangguan komunikasi meliputi kelainan bicara, kelainan bahasa dan variasi dalam komunikasi (meliputi perbedaan komunikasi/dialek dan produksi suara) (Hallahan et al., 2013). Dengan kata lain, tunawicara atau gangguan bicara adalah hambatan dalam komunikasi verbal yang efektif, sedemikian rupa sehingga pemahaman akan bahasa yang diucapkan berkurang.
- d. Tunagrahita. McLeskey, et al. (2018) menyatakan bahwa disabilitas intelektual berarti fungsi intelektual umum di bawah rata-rata secara signifikan, yang muncul bersamaan dengan defisit dalam perilaku adaptif dan

dimanifestasikan selama periode perkembangan, yang berdampak buruk pada kinerja pendidikan anak.

- e. Tunadaksa sering diartikan sebagai cacat tubuh atau tunafisik. Tunadaksa adalah suatu kondisi yang menghambat kegiatan individu sebagai akibat kerusakan atau gangguan pada tulang dan otot, sehingga mengurangi kapasitas normal individu untuk mengikuti pendidikan dan untuk berdiri sendiri (Hamalik, 2016). Anak tunadaksa dapat diartikan sebagai gangguan fisik atau cacat tubuh yaitu ketidakmampuan tubuh secara fisik untuk menjalankan fungsi tubuh seperti dalam keadaan normal sehingga menghambat kegiatan individu.
- f. Tunalaras. Hamid (2018) menyatakan bahwa anak tunalaras adalah anak yang mengalami hambatan emosi dan tingkah laku sehingga kurang dapat atau mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan baik terhadap lingkungannya dan hal ini akan mengganggu situasi belajarnya.
- g. Tunaganda. Anak yang mengalami tunaganda merupakan anak yang memiliki kelainan lebih dari satu macam dan merupakan kombinasi dari dua atau lebih kelainan berikut : tunarungu, tunanetra, tunadaksa, tunagrahita, autisme, tunawicara (Hamalik, 2016).

## **2.5. Kerangka Pikir Penelitian**

Penyelenggaraan pendidikan inklusif merupakan suatu sistem yang kompleks yang menuntut adanya kepemimpinan yang tidak hanya kuat, tetapi juga adaptif terhadap berbagai kondisi dan tantangan yang muncul di lingkungan sekolah. Dalam konteks ini, kepemimpinan situasional kepala sekolah menjadi pusat dari keseluruhan proses penyelenggaraan pendidikan inklusif. Kepala sekolah dituntut mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan individu dan situasi yang dihadapi, sehingga proses pendidikan berjalan efektif dan menciptakan lingkungan belajar yang ramah dan merangkul semua peserta didik tanpa terkecuali.

Kerangka pikir penelitian ini disusun berdasarkan keterkaitan antara *input*, proses, dan *output*, yang masing-masing diperkuat oleh faktor fundamental dan faktor lingkungan. Input mencakup komponen utama sumber daya manusia di lingkungan sekolah, yaitu kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan (*tendik*), dan siswa. Keempat elemen ini merupakan modal awal yang akan diproses melalui pendekatan kepemimpinan yang sesuai untuk mencapai hasil yang diharapkan. Tanpa *input* yang memadai, proses kepemimpinan akan kehilangan arah dan efektivitas.

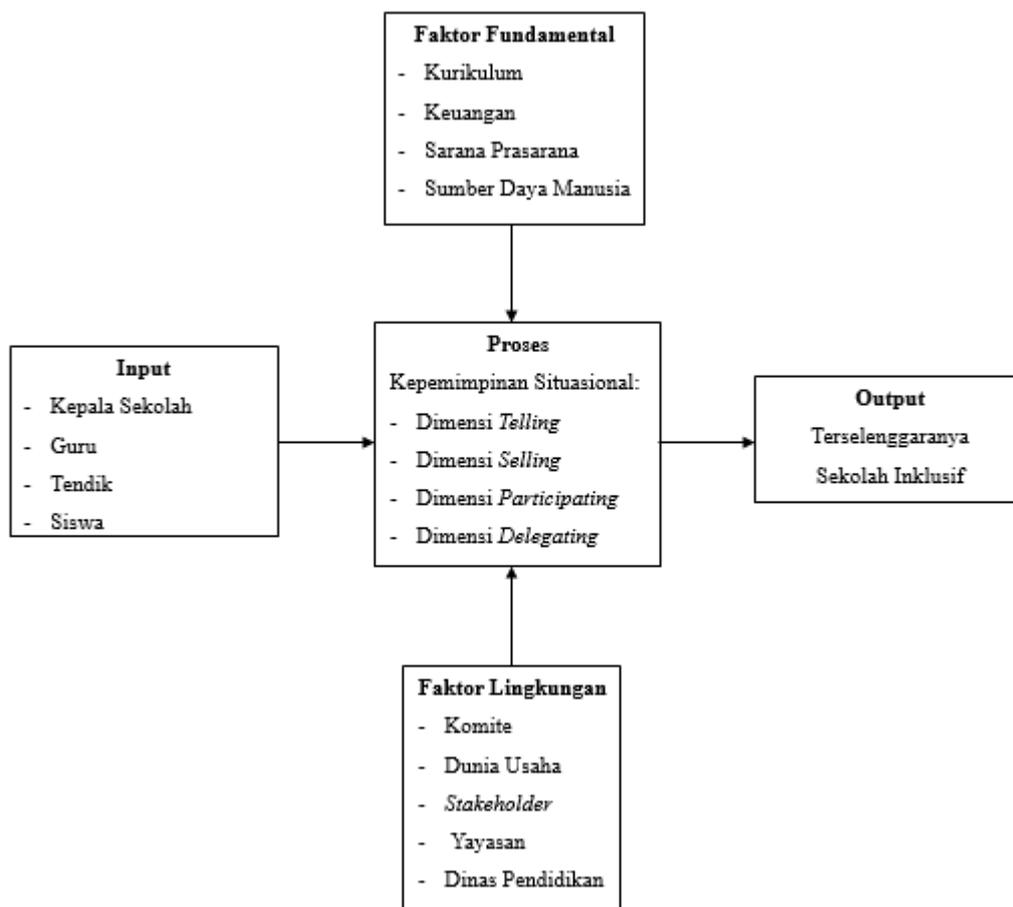
Faktor fundamental seperti kurikulum, keuangan, sarana dan prasarana, serta sumber daya manusia menjadi prasyarat dasar bagi terselenggaranya proses kepemimpinan yang efektif. Keempat faktor ini tidak hanya menopang kegiatan operasional sekolah, tetapi juga menentukan sejauh mana kebijakan dan program inklusi dapat diimplementasikan secara optimal.

Kepemimpinan situasional kepala sekolah pada tahap proses menjadi pusat perhatian. Kepemimpinan ini dijalankan melalui empat dimensi utama: *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating*. Dalam dimensi *telling*, kepala sekolah memberikan arahan dan instruksi secara langsung, tegas, dan rinci. Pada dimensi *selling*, kepala sekolah memadukan instruksi dengan pendekatan persuasif serta membuka ruang untuk masukan dari guru atau *tendik*. Selanjutnya, pada dimensi *participating*, kepala sekolah melibatkan semua pihak dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan program sekolah. Terakhir, melalui *delegating*, kepala sekolah memberikan kepercayaan dan tanggung jawab penuh kepada bawahan untuk mengelola tugas secara mandiri. Keempat pendekatan ini diterapkan secara fleksibel dan disesuaikan dengan kondisi nyata yang dihadapi sekolah.

Faktor lingkungan turut memengaruhi keberhasilan proses kepemimpinan. Faktor ini meliputi dukungan dari komite sekolah, dunia usaha, *stakeholder*, yayasan, hingga dinas pendidikan. Partisipasi aktif dari pihak eksternal ini berfungsi

memperkuat daya dukung sekolah dalam menjalankan program inklusi secara berkelanjutan dan sistemik.

Akhir dari seluruh proses ini adalah *output* berupa terselenggaranya sekolah inklusif yang ideal, yaitu sekolah yang mampu melayani seluruh peserta didik dengan keanekaragaman latar belakang, kemampuan, dan kebutuhan belajar. *Output* ini sekaligus menjadi indikator keberhasilan kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinan situasional secara efektif, serta mencerminkan keterpaduan antara input, proses, dan faktor-faktor pendukung lainnya. Dengan demikian, kerangka pikir ini menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional kepala sekolah merupakan kunci dalam menciptakan pendidikan inklusif yang bermakna dan berkelanjutan.



Gambar 2.2. Kerangka Pikir

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **3.1. *Setting* dan Waktu Penelitian**

Penelitian mengenai Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Penyelenggara Pendidikan Inklusif.

##### **3.1.1. Tempat Penelitian**

SD X Bandar Lampung berlokasi Jalan Hasanuddin No. 25 Kecamatan Teluk Betung Selatan Kota Bandar Lampung Provinsi Lampung.

##### **3.1.2. Waktu Penelitian**

Waktu yang digunakan peneliti untuk penelitian ini dilaksanakan sejak tanggal dikeluarkannya izin penelitian dalam kurun waktu kurang lebih 3 (tiga) bulan, 1 bulan pengumpulan data dan 2 bulan pengolahan data yang meliputi penyajian dalam bentuk laporan tesis dan proses bimbingan berlangsung. Waktu penelitian ini telah dilaksanakan pada September 2024 sampai dengan November 2024.

#### **3.2. Jenis dan Rancangan Penelitian**

##### **3.2.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang memfokuskan sasaran pada kepemimpinan situasional kepala sekolah di sekolah penyelenggara pendidikan inklusif. Creswell (2014) diterjemahkan Soetjipto menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah pengumpulan data kualitatif yang terdiri atas pengumpulan data menggunakan berbagai bentuk dengan berbagai pertanyaan umum yang muncul dan memungkinkan partisipan memunculkan respon, mengumpulkan data kata-kata (teks) atau citra (gambar), dan mengumpulkan informasi dari sejumlah kecil individu atau tempat.

Berdasarkan paparan mengenai penelitian kualitatif, maka sebagai ciri khas pendekatan kualitatif ini, tidak mungkin peneliti mewakilkan kepada orang lain dalam penelitian karena peneliti sendirilah yang menjadi instrumen kunci dalam

menggali informasi dari subyek penelitian, dan yang menjadi *key informan* pada penelitian ini adalah kepala sekolah. Subjek penelitian yang dimaksud adalah pelaku utama yang sedang menjalankan tugas dan tanggung jawabnya yang dapat diamati dari perilaku yang ditampilkan.

Perilaku yang secara rutin ditunjukkan kepada orang lain dapat berupa pendekatan, aktivitas, upaya, peran yang terartikulasikan atau teraktualisasikan oleh subjek penelitian. Kemudian peneliti memberikan penjelasan secara kualitatif dan mendalam tentang kepemimpinan situasional kepala sekolah di sekolah dasar penyelenggara pendidikan inklusif. Sedangkan teknik sampel menggunakan *Snowball Sampling*. Creswell (2014) diterjemahkan Soetjipto menjelaskan bahwa *Qualitative Snowball Sampling* (sampling bola salju kualitatif) adalah suatu bentuk penentuan informan yang biasanya terjadi setelah penelitian dimulai dan ketika peneliti meminta partisipan untuk merekomendasikan individu lain untuk diambil sebagai informan.

Penelitian ini yang akan diamati yaitu kepemimpinan situasional kepala sekolah di sekolah dasar penyelenggara pendidikan inklusif. Maka penelitian ini mempunyai tujuan untuk mendeskripsikan praktik *telling, selling, participating, dan delegating* sebagai dimensi dalam kepemimpinan situasional kepala sekolah di SD X Bandar Lampung sebagai sekolah dasar penyelenggara pendidikan inklusif.

### **3.2.2. Rancangan Penelitian**

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan fenomenologi sebagai salah satu cara pembaruan untuk memandang hubungan manusia dan lingkungan serta mempelajari hubungannya. Tantangan besar dalam pendekatan fenomenologi yaitu penggambaran hubungan yang erat antara manusia dengan dunia yang saling terkait dengan subjek-objek formal. Ada beberapa ciri-ciri pokok fenomenologis yang dilakukan oleh peneliti fenomenologis menurut Moleong (2017) yaitu (a) memperhatikan pada kenyataan yang ada, dalam hal ini kesadaran tentang sesuatu benda secara jelas, (b)

memahami arti peristiwa atau kejadian yang terjadi dan berkaitan dengan orang-orang yang berada dalam situasi–situasi tertentu, (c) memulai dengan diam kemudian dilanjutkan dengan pendeskripsian secara jelas fenomena yang dialami secara langsung.

Tesis ini menggunakan rancangan penelitian fenomenologis, merupakan penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif (*qualitative research*), terhadap kepemimpinan situasional kepala sekolah di SD X Bandar Lampung sebagai sekolah dasar penyelenggara pendidikan inklusif. Data-data yang ada berupa kata-kata tertulis atau lisan atau perilaku yang dapat diamati melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen dianalisa dengan metode kualitatif.

### **3.3. Kehadiran Peneliti**

Kehadiran peneliti di lapangan merupakan instrumen kunci penelitian yang mutlak diperlukan, karena terkait dengan penelitian yang telah dipilih yaitu penelitian dengan pendekatan kualitatif. Menurut Miles dan Huberman (2014), pada penelitian kualitatif peneliti wajib hadir di lapangan, karena peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus sebagai pengumpul data.

Menurut Moleong (2017), dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama. Hal itu dilakukan, karena jika memanfaatkan alat yang bukan manusia dan mempersiapkan dirinya terlebih dahulu sebagai yang lazim digunakan dalam penelitian klasik, maka sangat tidak mungkin untuk mengadakan penyesuaian terhadap kenyataan-kenyataan yang ada di lapangan. Berdasarkan pendapat tersebut, untuk mendapatkan data peneliti terjun langsung dan membaur dalam komunikasi subyek penelitian untuk memahami langsung kenyataan di lapangan. Karena dengan terjun langsung ke lapangan maka peneliti dapat melihat secara langsung fenomena di lapangan.

Peneliti melakukan penelitian di SD X Bandar Lampung. Adapun data-data yang diperoleh melalui penelitian ini adalah data-data mengenai kepemimpinan situasional kepala sekolah di sekolah dasar penyelenggara pendidikan inklusif. Kehadiran peneliti di lokasi penelitian adalah untuk meningkatkan intensitas peneliti berinteraksi dengan sumber data guna mendapatkan informasi yang valid dan absah tentang fokus penelitian dan diharapkan dapat membangun hubungan emosional dengan narasumber, membangun hubungan yang akrab dan wajar, serta tumbuh kepercayaan bahwa peneliti tidak menggunakan hasil penelitian untuk maksud yang salah dan merugikan orang lain ataupun lembaga yang diteliti.

Peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan di SD X Bandar Lampung, yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, 5 orang guru, staf tata usaha, perwakilan yayasan, dan 2 orang tua siswa dilakukan secara langsung pada hari yang berbeda setelah peneliti melaksanakan *member check* kepada masing – masing informan untuk menjaga kesahihan data. Selain wawancara, peneliti juga melakukan kajian dokumen dan observasi mengamati dengan cermat obyek penelitian. Kegiatan wawancara, observasi, dan kajian dokumen dilaksanakan pada bulan September 2024.

#### **3.4. Sumber Data Penelitian**

Menurut Moleong (2017), sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Guna memperoleh informasi yang diharapkan, peneliti terlebih dahulu menentukan informan yang akan diminta informasinya. Informan adalah orang yang dianggap menguasai dan memahami data, informasi ataupun fakta dari suatu objek penelitian. Penentuan informan didasarkan pada kriteria (1) subyek cukup lama dan intensif menyatu dengan aktivitas yang menjadi sasaran penelitian, (2) subyek masih aktif terlibat di lingkungan sasaran penelitian, (3) subyek mempunyai waktu dan bersedia untuk diminta informasi oleh peneliti, (4) subyek memberikan informasi yang sebenarnya.

Informan kunci (*key informant*) yang dipilih dalam penelitian ini adalah kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan pelaku utama dalam kepemimpinan dan proses manajemen di sekolah. Selanjutnya, kepala sekolah selaku *key informant* memberikan rekomendasi terkait informan lain untuk dimintai wawancara. Informan selanjutnya yang direkomendasikan oleh kepala sekolah untuk mengetahui lebih mendalam mengenai kepemimpinan kepala sekolah saat di sekolah, yaitu wakil kepala sekolah. Selanjutnya wakil kepala sekolah merekomendasikan guru untuk dilakukan wawancara secara mendalam mengenai bagaimana kepemimpinan kepala sekolah saat di sekolah. Kemudian guru merekomendasikan staf tata usaha untuk dilakukan wawancara mengenai kepemimpinan kepala sekolah dan berbagai dokumen pendukung terkait kepemimpinan kepala sekolah. Selanjutnya staf tata usaha merekomendasikan wakil dari yayasan untuk dilakukan wawancara secara mendalam mengenai bagaimana kepemimpinan kepala sekolah. Selanjutnya wakil dari yayasan merekomendasikan kepada peneliti untuk mewawancarai orang tua siswa sebagai konsumen sekolah. Sehingga informan yang dapat dimintai untuk wawancara dalam penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Daftar Informan Penelitian

No	Informan	Kode	Jumlah
1.	Kepala SD X Bandar Lampung	KS	1
2.	Wakil Kepala SD X Bandar Lampung	WKS	1
3.	Guru SD X Bandar Lampung (Koordinator Layanan Inklusif dan Guru Pendamping Khusus)	Gr	5
4.	Staf Tata Usaha SD X Bandar Lampung	TU	1
5.	Staf Yayasan Lembaga Miryam	SY	1
6.	Orang Tua Siswa	OT	2
<b>Jumlah Seluruh Informan</b>			<b>11</b>

Berdasarkan tabel 3.1, informan yang dipilih dalam penelitian ini adalah kepala sekolah 1 orang, wakil kepala sekolah 1 orang, guru 5 orang sebagai koordinator layanan inklusif dan guru pendamping khusus, staf tata usaha 1 orang, staf yayasan 1 orang, dan orang tua siswa 1 orang. Sehingga jumlah keseluruhan informan yang dapat diwawancarai adalah 10 orang informan. Alasan 10 orang informan tersebut terpilih, karena informan tersebut dapat memberikan informasi dan data penelitian yang mendalam mengenai bagaimana kepemimpinan kepala

sekolah dan dokumen penunjang dalam penelitian. Penentuan kategori koding, setiap kategori diberi kode yang menggambarkan cakupan makna. Pengkodean dibuat berdasarkan jumlah informan penelitian. Adapun pengkodean informan penelitian dapat dilihat pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2 Pengkodean Informan Penelitian

Teknik Pengumpulan Data	Kode	Sumber Data	Kode
Wawancara	W	2.3.4 Kepala Sekolah	KS
		2.3.5 Wakil Kepala Sekolah	WKS
		2.3.6 Guru	Gr
		2.3.7 Staf Tata Usaha	TU
		2.3.8 Staf Yayasan	SY
		2.3.9 Orang Tua Siswa	OT
Observasi	O	1. Kepala Sekolah	KS
		2. Wakil Kepala Sekolah	WKS
		3. Guru	Gr
		4. Staf Tata Usaha	TU
		5. Staf Yayasan	SY
		6. Orang Tua Siswa	OT
Studi Dokumen	SD	1. Kepala Sekolah	KS
		2. Wakil Kepala Sekolah	WKS
		3. Guru	Gr
		4. Staf Tata Usaha	TU
		5. Staf Yayasan	SY
		6. Orang Tua Siswa	OT

Contoh penerapan kode dan cara membacanya (**W KS 09.09.24**)

Teknik Pengumpulan Data \_\_\_\_\_  
 Kepala Sekolah \_\_\_\_\_  
 Tanggal, Bulan, Tahun \_\_\_\_\_

Berdasarkan pengkodean di atas dapat dijelaskan bahwa untuk kode W merupakan proses pengumpulan data berupa wawancara, kode KS merupakan informan kepala sekolah, dan kode 09.09.24 merupakan tanggal, bulan, dan tahun proses pengumpulan data. Penggunaan kode dalam teknik pengumpulan data dan sumber data sangat diperlukan untuk memudahkan pemasukan data ke dalam matriks cek data, penentuan tingkat kejenuhan data pada setiap sub fokus penelitian, dan menghindari kesulitan analisis karena banyaknya data di akhir periode pengumpulan data.

Sumber dan jenis data dalam kajian ini adalah keterangan berupa kata-kata maupun cerita dan tindakan orang-orang yang diamati dan diwawancarai, sumber data utama dicatat melalui catatan tertulis atau rekaman dan foto. Selain itu sumber data sekunder atau sumber kedua yaitu bahan tambahan yang berasal dari sumber tertulis seperti buku, jurnal, foto, data statistik dan lain sebagainya.

### **3.5. Teknik Pengumpulan Data**

Sugiyono (2012) mengungkapkan bahwa teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, tujuan utama penelitian adalah mendapatkan data, tanpa mengetahui teknik pengumpulan data maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa teknik, antara lain:

#### **3.5.1. Wawancara**

Wawancara atau *interview* menurut Moleong (2017) adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewed*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.

Wawancara digunakan untuk memperoleh data tentang kepemimpinan situasional di sekolah penyelenggara pendidikan inklusif. Semua pertanyaan dalam proses wawancara akan ditujukan kepada informan secara objektif. Wawancara dilaksanakan dengan efektif dan terarah, yaitu dengan waktu yang singkat untuk mendapatkan informasi/data yang lengkap.

Moleong membagi wawancara menjadi dua yaitu terstruktur dan tidak terstruktur. Pembagian wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur dikemukakan oleh Moleong (2017) bahwa wawancara terstruktur adalah wawancara yang pewawancaranya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan, sedangkan wawancara tidak

terstruktur merupakan wawancara yang berbeda dengan terstruktur. Cirinya kurang diinterupsi dan arbitrer. Wawancara semacam ini digunakan untuk menemukan informasi yang bukan baku atau informasi tunggal. Kisi-kisi pedoman wawancara dapat dilihat pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3 Pedoman Wawancara

No	Sub Fokus	Indikator	Pertanyaan	Informan
1	Praktik <i>Telling</i> dalam menyelenggara kan pendidikan inklusif.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberitahu kan secara rinci tugas yang diberikan.</li> <li>2. Mengawasi pelaksanaan tugas.</li> <li>3. Memberikan bimbingan.</li> <li>4. Menetapkan standar kerja.</li> <li>5. Membantu menemukan solusi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana kepala sekolah dalam memberitahukan secara rinci tugas yang diberikan?</li> <li>2. Bagaimana kepala sekolah dalam mengawasi pelaksanaan tugas?</li> <li>3. Bagaimana kepala sekolah dalam memberikan bimbingan?</li> <li>4. Bagaimana kepala sekolah dalam menetapkan standar kerja?</li> <li>5. Bagaimana kepala sekolah dalam membantu menemukan solusi?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. KS</li> <li>2. WKS</li> <li>3. Gr</li> <li>4. TU</li> <li>5. SY</li> <li>6. OT</li> </ol>
2	Praktik <i>Selling</i> dalam menyelenggara kan pendidikan inklusif.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan pengarahan terhadap tugas yang diberikan.</li> <li>2. Terbuka akan pertanyaan (konsultasi).</li> <li>3. Memenuhi kebutuhan guru dan staf</li> <li>4. Membangun komunikasi dan interaksi secara langsung.</li> <li>5. Memberikan pemantauan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana kepala sekolah dalam memberikan pengarahan terhadap tugas yang diberikan?</li> <li>2. Bagaimana kepala sekolah dalam terbuka akan pertanyaan (konsultasi)?</li> <li>3. Bagaimana kepala sekolah dalam memenuhi kebutuhan guru dan staf?</li> <li>4. Bagaimana kepala sekolah dalam membangun komunikasi dan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. KS</li> <li>2. WKS</li> <li>3. Gr</li> <li>4. TU</li> <li>5. SY</li> <li>6. OT</li> </ol>

			interaksi secara langsung?	
			5. Bagaimana kepala sekolah dalam memberikan pemantauan?	
3	Praktik <i>Participating</i> dalam menyelenggarakan pendidikan inklusif.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terbuka akan ide atau pendapat.</li> <li>2. Memberikan motivasi.</li> <li>3. Melaksanakan musyawarah/rapat</li> <li>4. Transparan.</li> <li>5. Pemberian penghargaan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana kepala sekolah dalam terbuka akan ide atau pendapat?</li> <li>2. Bagaimana kepala sekolah dalam memberikan motivasi?</li> <li>3. Bagaimana kepala sekolah dalam melaksanakan musyawarah/rapat?</li> <li>4. Bagaimana kepala sekolah dalam hal transparan?</li> <li>5. Bagaimana kepala sekolah dalam memberikan penghargaan?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. KS</li> <li>2. WKS</li> <li>3. Gr</li> <li>4. TU</li> <li>5. SY</li> <li>6. OT</li> </ol>
4	Praktik <i>Delegating</i> dalam menyelenggarakan pendidikan inklusif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan tanggung jawab pribadi.</li> <li>2. Memberikan kepercayaan dalam pengelolaan tugas.</li> <li>3. Mempercayai bawahan dalam pengambilan keputusan.</li> <li>4. Mendukung pengembangan kompetensi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana kepala sekolah dalam memberikan tanggung jawab pribadi?</li> <li>2. Bagaimana kepala sekolah dalam memberikan kepercayaan dalam pengelolaan tugas?</li> <li>3. Bagaimana kepala sekolah dalam menyerahkan pengambilan keputusan?</li> <li>4. Bagaimana kepala sekolah dalam mendukung pengembangan kompetensi?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. KS</li> <li>2. WKS</li> <li>3. Gr</li> <li>4. TU</li> <li>5. SY</li> <li>6. OT</li> </ol>

Sumber: Diadopsi dari teori Hersey & Blanchard (1969), kemudian dikembangkan berdasarkan penelitian Siagian et al. (2022).

### 3.5.2. Observasi

Teknik ini adalah dengan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena yang diselidiki. Creswell (2014) menjelaskan observasi adalah proses pengumpulan informasi *open-ended* (terbuka) tangan pertama dengan mengamati orang dan tempat di suatu lokasi penelitian. Adapun pedoman observasi dapat dilihat pada Tabel 3.4.

Tabel 3.4 Pedoman Observasi

No	Obyek Observasi	Keterangan Keadaan
1.	Kepala Sekolah dalam Menerapkan Praktik <i>Telling</i>	Kepala sekolah memberikan tugas secara rinci kepada bawahannya melalui <i>briefing</i> pagi ataupun rapat.
2.	Kepala Sekolah dalam Menerapkan Praktik <i>Selling</i>	Kepala sekolah merespon dengan baik pertanyaan yang diajukan oleh bawahannya berkaitan dengan tugas yang diberikan.
3.	Kepala Sekolah dalam Menerapkan Praktik <i>Participating</i>	Kepala sekolah memberi motivasi kepada bawahannya setiap pagi yang disampaikan dalam <i>briefing</i> pagi.
4.	Kepala Sekolah dalam Menerapkan Praktik <i>Delegating</i>	Kepala sekolah mendelegasikan tugas kepada wakil kepala sekolah dalam pengelolaan tugas tertentu.

### 3.5.3. Studi Dokumen

Creswell (2014) menjelaskan bahwa dokumen terdiri atas catatan publik dan pribadi yang didapatkan peneliti kualitatif tentang tempat atau partisipan dalam suatu penelitian termasuk surat kabar, notulen rapat, catatan harian pribadi, dan surat. Sumber-sumber ini menyediakan informasi berharga dalam membantu para peneliti memahami fenomena sentral dalam penelitian kualitatif. Adapun studi dokumen penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.5.

Tabel 3.5 Studi Dokumen

No	Data yang Dibutuhkan	Ada (v)	Tidak Ada (v)
1.	Visi dan misi SD X Bandar Lampung	√	
2.	Kurikulum Operasional Satuan Pendidikan (KOSP)	√	
3.	Struktur Organisasi Pendidikan Inklusif	√	
4.	Kurikulum Pendidikan Inklusif	√	
5.	Agenda Pengembangan SDM	√	
6.	Data guru SD X Bandar Lampung	√	
7.	Data siswa SD Xaveirus 1 Bandar Lampung	√	
8.	Prestasi siswa SD X Bandar Lampung	√	
9.	Kalender Akademik	√	
10.	SK Guru Pendamping Khusus (GPK)	√	
11.	Denah Lokasi Sekolah	√	

### 3.6. Teknik Analisis Data

Setelah melakukan pengumpulan data, seluruh data yang terkumpul kemudian diolah oleh peneliti. Data dianalisis menggunakan metode deskriptif kualitatif yaitu dengan mendeskripsikan secara menyeluruh data yang didapat selama proses penelitian. Menurut Miles and Huberman (2014) ada tiga macam kegiatan dalam analisis data kualitatif yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan/verifikasi kesimpulan (*verification*).

#### 3.6.1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data. Kegiatan pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumen. Proses pengumpulan data akan dilaksanakan pada bulan September 2024.

#### 3.6.2. Reduksi Data (*Data Reduction*)

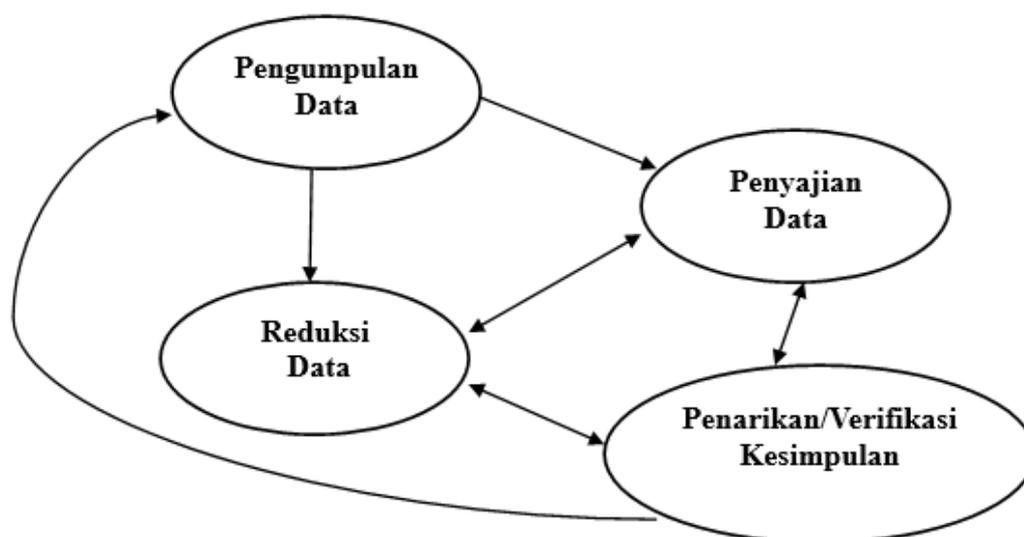
Mereduksi berarti merangkum, memilih hal-hal pokok dan penting kemudian dicari tema dan polanya. Pada tahap ini peneliti memilah informasi mana yang relevan dan mana yang tidak relevan dengan penelitian. Setelah direduksi data akan mengerucut, semakin sedikit dan mengarah ke inti permasalahan sehingga mampu memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai objek penelitian.

### 3.6.3. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah *mendisplay* data, berguna untuk melihat gambaran secara keseluruhan hasil penelitian, baik yang berbentuk matrik atau pengkodean. Kemudian dari hasil reduksi data dan *display* data itulah selanjutnya peneliti dapat menarik suatu kesimpulan dan memverifikasi sehingga menjadi kebermaknaan data.

### 3.6.4. Penarikan/Verifikasi Kesimpulan (*Verification*)

Miles (2014) menjelaskan bahwa tahap akhir pengolahan data adalah penarikan kesimpulan. Setelah semua data tersaji permasalahan yang menjadi objek penelitian dapat dipahami dan kemudian ditarik kesimpulan yang merupakan hasil dari penelitian ini. Secara skematis proses pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan data dapat digambarkan, sebagai berikut



Gambar 3.1. Proses Analisis Data  
(Sumber: Miles and Huberman, 2014)

Gambar 3.1 menjelaskan bahwa proses pengumpulan data merupakan proses dari analisis data itu sendiri, data yang diperoleh berasal dari sesuatu yang dilihat, didengar dan diamati. Selanjutnya dilakukan proses reduksi data dengan tujuan untuk menajamkan, merangkum, memfokuskan, memilah data,

dan membuang data yang tidak diperlukan. Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Data disajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan *flowchart*. Langkah terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan harus didukung dengan bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data serta mampu menjawab rumusan masalah dan pertanyaan yang telah diungkapkan oleh peneliti sejak awal.

### 3.7. Tahap Keabsahan Data

Agar data-data yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan maka perlu dilakukan pemeriksaan keabsahan data terlebih dahulu. Moleong (2017) menjelaskan bahwa teknik keabsahan data didasarkan pada empat kriteria yaitu kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*).

Untuk menjamin keabsahan data dalam penelitian ini, peneliti menerapkan prinsip kredibilitas sebagai padanan dari validitas internal, dengan memastikan bahwa konstruksi data yang diperoleh mencerminkan secara tepat pandangan dan pengalaman partisipan dalam praktik *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* di sekolah dasar penyelenggara pendidikan inklusif. Pendekatan ini diwujudkan melalui beberapa prosedur yang mendukung kualitas dan kepercayaan terhadap temuan penelitian.

1. *Member Check* dilakukan dengan melibatkan partisipan dalam proses verifikasi data yang telah dikumpulkan. Hasil praktik *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* diverifikasi langsung kepada kepala sekolah dan staf terkait untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti sesuai dengan realitas mereka. Contohnya, dalam praktik *telling*, kepala sekolah mengonfirmasi bahwa ia memang memberikan instruksi rinci dan pengawasan langsung seperti yang tercantum dalam hasil penelitian.
2. Perpanjangan keterlibatan dalam konteks ini dilakukan dengan mendalami praktik kepemimpinan kepala sekolah dalam empat sub fokus. Melalui

- observasi berkala, wawancara mendalam, dan studi dokumen selama periode penelitian yang cukup panjang, peneliti berhasil menangkap kekhasan dan konsistensi praktik kepemimpinan situasional, seperti partisipasi dalam musyawarah rutin (*participating*) atau pemberian tanggung jawab kepada guru sesuai bidangnya (*delegating*).
3. Diskusi dengan teman sejawat (*peer debriefing*) dan dosen pembimbing dimanfaatkan peneliti untuk menguji interpretasi terhadap data dalam tiap sub fokus. Dalam praktik *selling*, misalnya, masukan dari sejawat membantu memastikan bahwa arahan sistematis dan keterbukaan kepala sekolah terhadap konsultasi memang menunjukkan gaya kepemimpinan *selling* (*selling leadership*), bukan sekadar instruktif.
  4. Triangulasi dilakukan melalui berbagai teknik pengumpulan data yaitu observasi kegiatan *briefing* dan rapat (untuk praktik *telling* dan *participating*), wawancara dengan kepala sekolah dan guru (untuk semua sub fokus), serta analisis dokumen sekolah dan rekaman CCTV (terutama untuk praktik *selling* dan *delegating*). Pendekatan triangulasi ini memperkuat validitas data dengan menunjukkan konsistensi antara berbagai sumber dan metode.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat praktik kepemimpinan *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* telah dilaksanakan secara konsisten dan terstruktur oleh kepala sekolah, serta diakui dan didukung oleh para guru. Hal ini menjadi indikator bahwa data yang diperoleh tidak hanya sah secara prosedural, tetapi juga mewakili kenyataan yang dihayati oleh para partisipan, sesuai prinsip kredibilitas dalam penelitian kualitatif.

### **3.8. Tahap Penelitian**

Tahap-tahap penelitian secara garis besar dikelompokkan menjadi 4 tahap (Moleong, 2017), yaitu tahap pra-lapangan (tahap persiapan), tahap pekerjaan lapangan, tahap analisis data, dan tahap penyusunan laporan hasil penelitian.

### **3.8.1. Tahap Pra-Lapangan (Persiapan)**

Tahap pra-lapangan dilaksanakan pada bulan Agustus 2024. Kegiatan yang dilaksanakan adalah mempersiapkan rencana yang dibutuhkan sebelum peneliti terjun ke lapangan. Kegiatan ini antara lain: menyusun rancangan penelitian, menyusun pertanyaan pokok, memilih lapangan penelitian, memahami latar belakang penelitian, persiapan diri terjun ke lapangan, mengurus perizinan, menjajaki dan menilai keadaan lapangan, penentuan informan, serta menyiapkan perlengkapan penelitian.

### **3.8.2. Tahap Pekerjaan Lapangan**

Tahap pekerjaan lapangan dilaksanakan pada bulan September 2024. Pada kegiatan ini, dilaksanakan pengumpulan data melalui kegiatan wawancara, observasi, dan studi dokumen.

### **3.8.3. Tahap Analisis Data**

Tahap ini merupakan tahapan akhir, yaitu analisis data dan interpretasi data. Penyusunan data bertujuan untuk mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, tema atau kategori tertentu, dengan maksud mempermudah dalam tafsiran data. Pada tahapan ini dilaksanakan melalui tiga tahapan, yaitu: reduksi data, penyajian data, serta mengambil kesimpulan dan verifikasi, yang mana ketiga rangkaian kegiatan ini dilaksanakan secara berkesinambungan dan terus menerus selama penelitian. Kegiatan ini dilaksanakan pada bulan Oktober 2024.

### **3.8.4. Penyusunan Laporan**

Penyusunan laporan meliputi hasil kegiatan yang menggambarkan, menganalisa, dan menafsirkan data hasil penelitian secara berkesinambungan sampai selesai. Penyusunan laporan ini dilaksanakan sepanjang bulan November 2024.

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### 5.4. Simpulan

Berdasarkan hasil paparan data, temuan penelitian, dan pembahasan yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa;

#### 5.4.1. Praktik *Telling* dalam Menyelenggarakan Pendidikan Inklusif

Praktik *telling* dalam menyelenggarakan pendidikan inklusif telah dilaksanakan dengan baik di SD X Bandar Lampung. Hal tersebut ditunjukkan dalam hasil penelitian yaitu kepala sekolah memberikan tugas secara rinci melalui *briefing* pagi/rapat dan pemanggilan secara personal, kepala sekolah mengawasi tugas secara langsung dan melalui *cek list* instrumen, kepala sekolah memberikan bimbingan secara personal melalui supervisi akademik, kepala sekolah menetapkan standar kerja sesuai pedoman yayasan, dan kepala sekolah memberikan alternatif solusi ketika bawahannya mengalami masalah.

#### 5.4.2. Praktik *Selling* dalam Menyelenggarakan Pendidikan Inklusif

Praktik *selling* dalam menyelenggarakan pendidikan inklusif telah dilaksanakan dengan baik di SD X Bandar Lampung. Hal tersebut ditunjukkan dalam hasil penelitian yaitu kepala sekolah memberi pengarahan secara sistematis dalam *briefing* pagi atau pemanggilan secara personal, kepala sekolah terbuka akan pertanyaan/konsultasi/saran/kritik yang sejalan dengan pedoman yayasan dan tujuan sekolah, kepala sekolah memperhatikan kebutuhan bawahannya dalam pembelajaran, kepala sekolah berkomunikasi dan berinteraksi dengan bawahannya baik secara langsung maupun melalui para wakilnya, dan kepala sekolah memantau pelaksanaan tugas bawahannya secara langsung, melalui cctv, dokumen, pemanggilan secara personal, dan memfungsikan para wakilnya. yaitu memberikan pengarahan, terbuka akan konsultasi, memenuhi kebutuhan bawahan, interaksi secara langsung, dan pemantauan pelaksanaan tugas.

#### **5.4.3. Praktik *Participating* dalam Menyelenggarakan Pendidikan Inklusif**

Praktik *participating* dalam menyelenggarakan pendidikan inklusif telah dilaksanakan dengan baik di SD X Bandar Lampung. Hal tersebut ditunjukkan dalam hasil penelitian yaitu kepala sekolah terbuka akan ide/pendapat yang disampaikan secara personal melalui forum diskusi maupun *hotline* khusus yang disediakan, kepala sekolah, memberikan motivasi bawahannya saat briefing pagi atau secara personal, kepala sekolah melakukan musyawarah pada rapat rutin bulanan untuk menyepakati hal-hal tertentu yang berkaitan dengan sekolah, kepala sekolah transparan dalam hal informasi sekolah dan pengelolaan keuangan, dan kepala sekolah memberi penghargaan bawahannya yang berkinerja baik melalui promosi karir dan pengembangan kompetensi.

#### **5.4.4. Praktik *Delegating* dalam Menyelenggarakan Pendidikan Inklusif**

Praktik *participating* dalam menyelenggarakan pendidikan inklusif telah dilaksanakan dengan baik di SD X Bandar Lampung. Hal tersebut ditunjukkan dalam hasil penelitian yaitu kepala sekolah memberikan tanggung jawab pribadi (delegasi) kepada bawahannya dengan tetap berpedoman pada tujuan sekolah dan mempertimbangkan anggaran, kepala sekolah memberi kepercayaan penuh kepada bawahannya dalam hal pengelolaan tugas di sekolah, kepala sekolah menyerahkan pengambilan keputusan kepada bawahan yang sudah diberi delegasi sesuai bidangnya sejauh keputusan yang diambil tidak berpengaruh besar terhadap sekolah, dan kepala sekolah mendukung dan memfasilitasi pengembangan kompetensi bawahannya.

### **5.5. Saran**

- 5.5.1.1. Guru, dapat digunakan sebagai sarana untuk memperoleh gambaran atau masukan mengenai hasil dan pengaruh dari kepemimpinan situasional kepala sekolah dalam pemenuhan kebutuhan akan adaptabilitas dan responsif terhadap situasi yang beragam di sekolah penyelenggara pendidikan inklusif.

- 5.5.1.2. Kepala Sekolah, sebagai masukan bagi pimpinan sekolah tentang bagaimana kepemimpinan situasional dapat menjadi teladan dalam pemenuhan kebutuhan akan adaptabilitas dan responsif terhadap situasi yang beragam di sekolah penyelenggara pendidikan inklusif.
- 5.5.1.3. Peserta Didik, kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang menyesuaikan keunikan setiap peserta didik, sehingga dapat membantu menciptakan lingkungan belajar yang lebih inklusif dan menghargai keragaman kemampuan serta latar belakang peserta didik.
- 5.5.1.4. Orang Tua, kepemimpinan situasional memberikan keyakinan kepada orang tua bahwa pendidikan anak mereka dipersonalisasi dan disesuaikan dengan perkembangan serta kemampuan anak.
- 5.5.1.5. Yayasan Sekolah, sebagai evaluasi terhadap kepala sekolah dengan menggunakan indikator-indikator yang terdapat dalam dimensi-dimensi kepemimpinan situasional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afrianti, L., Ridwan, R., Hariri, H., Riswanti, R., & Sowiyah. (2020). Principals Role in Inclusive Education: A Literature Review. *International Journal of Current Science Research and Review*, 3(12), 271-284.  
<https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V3-i12>
- Agustin, I. (2019). Permasalahan dalam Penyelenggaraan Pendidikan Inklusi di SDN se-Kecamatan Soko Kabupaten Tuban. *ELSE (Elementary School Education Journal): Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Sekolah Dasar*, 3(2), 17-26. doi:<https://doi.org/10.30651/else.v3i2.3104>
- Aisyafarda, J., & Sarino, A. (2019). Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi sebagai Determinan Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 4(2), 228.
- Akbar, A., & Noviani, N. (2019). *Tantangan dan Solusi dalam Perkembangan Teknologi Pendidikan di Indonesia*.
- Akdon, R. (2007). Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistika. *Bandung: Alfabeta*.
- Alfikri, F., Khodijah, N., & Suryana, E. (2022). Analisis Kebijakan Pendidikan Inklusi. *Journal of Syntax Literate*, 7(6).
- Ansory, I., Herviani, V. K., & Amelia, D. J. (2021). Evaluasi Tenaga Pendidik di Sekolah Penyelenggara Pendidikan Inklusi Kota Batu. *Jurnal Pendidikan Kebutuhan Khusus*, 5(2), 150-157.
- Arisman, T. W., & Prihatin, E. (2021). *Situational Leadership Readiness*. Paper presented at the 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020).
- Baharuddin, B. (2006). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Era Otonomi Pendidikan. *El Harakah*, 8(1), 19. doi:<http://doi.org/10.18860/el.v8i1.4612>
- Bahasoan, A., Rahanra, I. Y., & Sinaga, H. (2023). The Situational Leadership Style Analysis of Principals at Urimesing A3 Ambon Christian Elementary School. *Professional: Jurnal Komunikasi dan Administrasi Publik*, 10(1), 145-152.  
doi:<https://doi.org/10.37676/professional.v10i1.3748>
- Bandi, D. (2009). Pembelajaran Anak Berkebutuhan Khusus dalam Setting Pendidikan Inklusi. *Sleman: PT. Intan Sejati Klaten*.

- Barlian, U. C., Islamy, H. A. S., & Nurlaela, N. E. (2023). Application of Situational Leadership Style to Improve Teacher Performance at An-Nur Ibum Vocational School. *al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 6(3), 116-126. doi:<https://doi.org/10.31943/afkarjournal.v6i3.647>
- Creswell, J. (2014). Riset Pendidikan: Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi Riset Kualitatif & Kuantitatif. *Yogyakarta: Pustaka Pelajar*.
- Depdiknas, P. L. B., & Direktorat, P. (2007). Pedoman Umum Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif. *Jakarta: Direktorat Pembinaan Sekolah Luar Biasa*.
- Dewi, N. K. (2017). Manfaat Program Pendidikan Inklusi untuk AUD. *Jurnal Pendidikan Anak*, 6(1), 12-19. doi:<https://doi.org/10.21831/jpa.v6i1.15657>
- Dewi, R.R. 2015. Tenaga pendidik pada pendidikan inklusif. <http://rinitarosalinda.blogspot.com/2015/10/6/-tenaga-pendidik-pada-kependidikan.html>.
- Diwiyani, D., & Sarino, A. (2018). Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru sebagai Determinan Kinerja Guru. *Jurnal Manajerial*, 17(1), 83-94. doi:<https://doi.org/10.17509/manajerial.v17i1.9763>
- Emzir. (2012). Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data. *Jakarta: Raja Grafindo*.
- Fauzia, H. H., Rubini, B., & Sunaryo, W. (2018). Kepemimpinan Situasional dan Komunikasi Interpersonal dalam Meningkatkan Komitmen Guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(2), 607-616. doi:<http://doi.org/10.33751/jmp.v6i2.787>
- Fitriatin, Y. (2020). Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesional Guru. *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review*, 3(2), 111-116. doi:<http://dx.doi.org/10.4321/ijemar.v3i2.4357>
- Friend, M., & Bursuck, W. D. (2015). Menuju Pendidikan Inklusi: Panduan Praktis untuk Mengajar. *Yogyakarta: Pustaka Pelajar*.
- Goleman, D. (2001). Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building. *The emotionally intelligent workplace*, 13, 26.
- Hallahan, D. E., Kauffman, J. M., & Pullen, P. C. (2013). *Exceptional Learners: An Introduction to Special Education: Pearson New International Edition*: Pearson Higher Ed.

- Hardiyanti, S., Usman, N., & Yusrizal, Y. (2023). Situational Leadership of the School Principal in Improving Teacher's Pedagogic Competence In Kindergarten Gugus 2 UPTD 1 Johan Pahlawan, West Aceh District, Indonesia. *Path of Science*, 9(1), 2048-2056. doi:<https://doi.org/10.22178/pos.89-19>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training & Development Journal*.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & organization studies*, 4(4), 418-428. doi:<https://doi.org/10.1177/105960117900400404>
- Imron, A., Satria, R., & Puspitaningtyas, I. (2019). *Implementation of Situational Leadership in Educational Organizations*. Paper presented at the The 4th International Conference on Education and Management (COEMA 2019).
- Indonesia, P. R. (2006). Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Indrawan, R., & Yaniawati, R. P. (2014). *Metodologi Penelitian Kuantitatif. Kualitatif, dan Campuran Untuk Manajemen, Pembangunan, dan Pendidikan, Bandung: Penerbit PT Refika Aditama*.
- Jannah, M., Rini, R., Hariri, H., & Sowiyah, S. (2023). Principal Situational Leadership: A Literature Review. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 7(1), 1300-1304. doi:<https://doi.org/10.33487/edumaspul.v7i1.6042>
- Khairuddin, K. (2020). Pendidikan Inklusif di Lembaga Pendidikan. *Tazkiya: Jurnal Pendidikan Islam*, 9(1). doi:<http://dx.doi.org/10.30829/taz.v9i1.751>
- Khoironi, N., & Hamid, A. (2020). Kepemimpinan Situasional dalam Pendidikan Islam. *Jurnal MUDARRISUNA: Media Kajian Pendidikan Agama Islam*, 10(4), 668-677. doi:<http://dx.doi.org/10.22373/jm.v10i4.7078>
- Koswara, D., Hardhienata, S., & Retnowati, R. (2021). Increasing Teachers Organizational Commitment Through Strengthening Teamwork, Situational Leadership and Self-Efficacy. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 228-238. doi:<https://doi.org/10.7777/jiemar.v2i4.179>
- Kustawan, D. (2012). *Pendidikan Inklusif & Upaya Implementasinya: Pedoman Teknis Penyelenggaraan Permendiknas No. 70, Tahun 2009*: PT Luxima Metro Media.

- Lilis Afrianti, L., Ridwan, R., Hariri, H., Riswanti Rini, R., & Sowiyah, S. (2020). Principals Role in Inclusive Education: A Literature Review. *International Journal of Current Science Research and Review*, 3(12), 271-284.
- Maberah, S., & Darawsha, N. (2021). High School Principals' Situational Leadership and Its Relationship With Teachers' Achievement Motivation. *European Journal of Contemporary Education*, 10(4), 12-20. doi:<https://doi.org/10.13187/ejced.2021.4.1027>
- Malia, I., Azmi, F., & Hadijaya, Y. (2023). The Relationship between Situational Leadership and School Culture on Elementary School Teachers Work Discipline. *Jurnal Basicedu*, 7(1), 894-904. doi:<https://doi.org/10.31004/basicedu.v7i1.4695>
- Marwah, S. S., Syafe'i, M., & Sumarna, E. (2018). Relevansi Konsep Pendidikan Menurut Ki Hadjar Dewantara dengan Pendidikan Islam. *TARBAWY: Indonesian Journal of Islamic Education*, 5(1), 14-26. doi: <https://doi.org/10.17509/t.v5i1.13336>
- Mawardi, M. (2017). Efektivitas Sekolah di Kabupaten Aceh Tengah antara Kepemimpinan Situasional dan Budaya Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 14(2). doi:<https://doi.org/10.17509/jap.v24i2.8298>
- Miftakhul, J. (2023). Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Alam Al-Karim Lampung.
- Miles, M. B. (2014). dan A. Michael Huberman, dan Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis*.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif*: PT Remaja Rosdakarya Bandung.
- Nasional, P. M. P., & Indonesia, R. (2009). Pendidikan Inklusif Bagi Peserta Didik yang Memiliki Kelainan dan Memiliki Potensi Kecerdasan dan/atau Bakat Istimewa. *Jakarta: Depdiknas*.
- Nasution, W. N. (2016). Kepemimpinan Pendidikan di Sekolah. *Jurnal Tarbiyah*, 22(1). doi:<http://dx.doi.org/10.30829/tar.v22i1.6>
- Owens, R. G. (1991). *Organizational Behavior In Educational: Toronto. Allyn and Becon*.
- Paramansyah, A., Ulfiah, U., Hanafiah, H., & Rostini, D. (2021). Situational Leadership of Madrasah Aliyah's Head in Efforts to Improve Madrasah Quality in Bekasi City. *International Journal of Research and Review*, 8(1).

- Pertiwi, D. E. (2019). Rancangan Pengembangan Sekolah X Menjadi Sekolah Inklusif. *INCLUSIVE: Journal of Special Education*, 5(1). doi:<https://doi.org/10.30999/jse.v5i1.890>
- Prachaya, R. M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Kompensasi Kerja dan Kinerja Guru Terhadap Kualitas Layanan Pendidikan di SMK Swasta Pringsewu.
- Purwanto, N. A. (2019). Kepemimpinan Pendidikan (Kepala Sekolah sebagai Manager dan Leader). *Yogyakarta: Interlude*.
- Ria, A. (2023). Manajemen Kurikulum Inklusif di SMAN 14 Bandar Lampung.
- Rodney, O. (2002). Leadership Made Simple. In: Singapore: Wharton Books Pte. Ltd.
- Rozalena, T. (2018). The Influence of Headmasters' Kindergarten Situational Leadership and Schools' Environment Toward Teachers Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(4), 80-92.
- Saputra, A. (2016). Kebijakan Pemerintah terhadap Pendidikan Inklusif. *Golden Age: Jurnal Ilmiah Tumbuh Kembang Anak Usia Dini*, 1(3), 1-15.
- Sari, I. M., & Sowiyah, H. H. (2022). Situational Leadership Practices in School: A Literature Review. *IJCSRR*. doi:<https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V5-i7-22>
- Sevilla, C. G., Ochave, J. A., Punsalan, T. G., Regala, B. P., & Uriarte, G. G. (2013). Pengantar Metode Penelitian. *Jakarta: Universitas Indonesia*, 73(6), 996-1001.
- Siagian, H. M., Lubis, M. J., & Darwin, D. (2022). Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah SD Swasta. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 3821-3829. doi:<https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2747>
- Sihombing, U. (2000). *Pendidikan Luar Sekolah: Manajemen Strategi: Konsep, Kiat, dan Pelaksanaan*: PD. Mahkota.
- Smith, J. D. (2006). Inklusi Sekolah Ramah untuk Semua. *Bandung: Nuansa*.
- Sowiyah, S. (2020). Manajemen Sekolah Inklusif (Teori & Praktik). In: Graha Ilmu.
- Sowiyah, S. (2021). Pendidikan Inklusif (Konsep dan Implementasi) Edisi 2. In: Graha Ilmu.

- Sowiyah, S. (2022). Implementation of Inclusive Education Programs in Lampung Province. *Journal of Advances in Education and Philosophy*, 6(3), 161-166.
- Suarna, S., Harapan, E., & Wardiah, D. (2020). The Influence of Principal's Situational Leadership Style and Teacher's Professionalism on Teacher's Performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 32, 20-31.
- Sugiyono, P. D. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, Cet. Ke-12. Bandung: Alfabeta.*
- Sujarweni, V. W. (2014). *Metodelogi Penelitian. Yogyakarta: Pustaka Baru Perss.*
- Sumiyati, S. (2023). Manajemen Pendidikan Inklusi Anak Berkebutuhan Khusus di SDIT Tunas Harapan Ilahi. *Jurnal Cerdik: Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 3(1), 95-105.  
doi:<https://doi.org/10.21776/ub.jcerdik.2023.003.01.10>
- Tarmansyah, S. (2007). INKLUSI: Pendidikan untuk Semua. *Jakarta Dep. Pendidik. dan Kebud. RI.*
- Tarnoto, N. (2016). Permasalahan-permasalahan yang Dihadapi Sekolah Penyelenggara Pendidikan Inklusi pada Tingkat SD. *Humanitas*, 13(1), 50-61.
- Taufan, J., & Mazhud, F. (2016). Kebijakan-kebijakan Kepala Sekolah dalam Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif di Sekolah X Kota Jambi. *Jurnal penelitian pendidikan*, 14(1). doi:<https://doi.org/10.17509/jpp.v14i1.3213>
- Wahyuningsih, N., & Trihantoyo, S. (2021). Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Ken Blanchard-Paul Hersey. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 9(3), 727-738
- Wasliman, I. (2009). *Manajemen Sistem Pendidikan Kebutuhan Khusus. Perangkat Sistem Pengajaran Modul. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.*
- Yani, J. A., Mangkunegara, A., & Aditama, R. (1995). Sugiyono. 2017, Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. bandung: Alfabeta.
- Procrastination And Task Avoidance: Theory, Research and Treatment. In: New York: Plenum Press, Yudistira P, Chandra, Diktat Ku.
- Yusuf, H. (2020). Pokoknya Administrasi Pendidikan.  
doi:<https://doi.org/10.31237/osf.io/z7mq4>

- Fina Septi, A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Berprestasi, dan Program Pembelajaran Individu (PPI) terhadap Keefektifan Proses Belajar Mengajar di SMP Inklusi Se-Bandarlampung.
- Fitriatin, Y. (2020). Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesional Guru. *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review*, 3(2), 111-116. doi:<http://dx.doi.org/10.4321/ijemar.v3i2.4357>
- Friend, M., & Bursuck, W. D. (2015). Menuju Pendidikan Inklusi: Panduan Praktis untuk Mengajar. *Yogyakarta: Pustaka Pelajar*.
- Goleman, D. (2001). Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building. *The emotionally intelligent workplace*, 13, 26.
- Hallahan, D. E., Kauffman, J. M., & Pullen, P. C. (2013). *Exceptional Learners: An Introduction to Special Education: Pearson New International Edition*: Pearson Higher Ed.
- Hamalik, Oemar. (2016). Kurikulum dan Pembelajaran. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hamid, Muhammad. (2018). Pedoman Pelaksanaan Kurikulum Bagi Peserta Didik. Jakarta : Bumi Aksara
- Hardiyanti, S., Usman, N., & Yusrizal, Y. (2023). Situational Leadership of the School Principal in Improving Teacher's Pedagogic Competence In Kindergarten Gugus 2 UPTD 1 Johan Pahlawan, West Aceh District, Indonesia. *Path of Science*, 9(1), 2048-2056. doi:<https://doi.org/10.22178/pos.89-19>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life Cycle Theory of Leadership. *Training & Development Journal*.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & organization studies*, 4(4), 418-428. doi:<https://doi.org/10.1177/105960117900400404>
- Imron, A., Satria, R., & Puspitaningtyas, I. (2019). *Implementation of Situational Leadership in Educational Organizations*. Paper presented at the The 4th International Conference on Education and Management (COEMA 2019).
- Indonesia, P. R. (2006). Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

- Indrawan, R., & Yaniawati, R. P. (2014). *Metodologi Penelitian Kuantitatif. Kualitatif, dan Campuran Untuk Manajemen, Pembangunan, dan Pendidikan, Bandung: Penerbit PT Refika Aditama.*
- Jannah, M., Rini, R., Hariri, H., & Sowiyah. (2023). Principal Situational Leadership: A Literature Review. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 7(1), 1300-1304. doi:<https://doi.org/10.33487/edumaspul.v7i1.6042>
- Khairuddin, K. (2020). Pendidikan Inklusif di Lembaga Pendidikan. *Tazkiya: Jurnal Pendidikan Islam*, 9(1). doi:<http://dx.doi.org/10.30829/taz.v9i1.751>
- Khoironi, N., & Hamid, A. (2020). Kepemimpinan Situasional dalam Pendidikan Islam. *Jurnal MUDARRISUNA: Media Kajian Pendidikan Agama Islam*, 10(4), 668-677. doi:<http://dx.doi.org/10.22373/jm.v10i4.7078>
- Koswara, D., Hardhienata, S., & Retnowati, R. (2021). Increasing Teachers Organizational Commitment Through Strengthening Teamwork, Situational Leadership and Self-Efficacy. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 228-238. doi:<https://doi.org/10.7777/jiemar.v2i4.179>
- Kustawan, D. (2012). *Pendidikan Inklusif & Upaya Implementasinya: Pedoman Teknis Penyelenggaraan Permendiknas No. 70, Tahun 2009: PT Luxima Metro Media.*
- Maberah, S., & Darawsha, N. (2021). High School Principals' Situational Leadership and Its Relationship With Teachers' Achievement Motivation. *European Journal of Contemporary Education*, 10(4), 12-20. doi:<https://doi.org/10.13187/ejced.2021.4.1027>
- Malia, I., Azmi, F., & Hadijaya, Y. (2023). The Relationship between Situational Leadership and School Culture on Elementary School Teachers Work Discipline. *Jurnal Basicedu*, 7(1), 894-904. doi:<https://doi.org/10.31004/basicedu.v7i1.4695>
- Marwah, S. S., Syafe'i, M., & Sumarna, E. (2018). Relevansi Konsep Pendidikan Menurut Ki Hadjar Dewantara dengan Pendidikan Islam. *TARBAWY: Indonesian Journal of Islamic Education*, 5(1), 14-26. doi:<https://doi.org/10.17509/t.v5i1.13336>
- Mawardi, M. (2017). Efektivitas Sekolah di Kabupaten Aceh Tengah antara Kepemimpinan Situasional dan Budaya Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 14(2). doi:<https://doi.org/10.17509/jap.v24i2.8298>

- McLeskey, J. L., Rosenberg, M. S., dan Westling, D. L. (2018). *Inclusion: Effective practices for all students*: Pearson. Australia : Westen Sydney Press.
- Miftakhul, J. (2023). *Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah di Sekolah Dasar Alam Al-Karim Lampung*.
- Miles, M. B. (2014). dan A. Michael Huberman, dan Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis*.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*: PT Remaja Rosdakarya Bandung.
- Nasihin, S., Sururi. (2012). Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. *Manajemen Peserta Didik dalam Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Nasional, P. M. P., & Indonesia, R. (2009). Pendidikan Inklusif Bagi Peserta Didik yang Memiliki Kelainan dan Memiliki Potensi Kecerdasan dan/atau Bakat Istimewa. *Jakarta: Depdiknas*.
- Nasution, W. N. (2016). Kepemimpinan Pendidikan di Sekolah. *Jurnal Tarbiyah*, 22(1). doi:<http://dx.doi.org/10.30829/tar.v22i1.6>
- Nihayati, S. H. (2019). Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di MTS Al Imam Gebang Purworejo. *Jurnal Ar-Rihlah Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam*, 4(2), 90-104.
- Owens, R. G. (1991). *Organizational Behavior In Educational*: Toronto. *Allyn and Becon*.
- Paramansyah, A., Ulfiah, U., Hanafiah, H., & Rostini, D. (2021). Situational Leadership of Madrasah Aliyah's Head in Efforts to Improve Madrasah Quality in Bekasi City. *International Journal of Research and Review*, 8(1).
- Peraturan Pemerintah Nomor 70 Tahun 2006 Tentang Standar Nasional Pendidikan Sekolah Inklusif
- Pertiwi, D. E. (2019). Rancangan Pengembangan Sekolah X Menjadi Sekolah Inklusif. *INCLUSIVE: Journal of Special Education*, 5(1). doi:<https://doi.org/10.30999/jse.v5i1.890>
- Prachaya, R. M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Kompensasi Kerja dan Kinerja Guru Terhadap Kualitas Layanan Pendidikan di SMK Swasta Pringsewu.

- Purwanto, N. A. (2019). Kepemimpinan Pendidikan (Kepala Sekolah sebagai Manager dan Leader). *Yogyakarta: Interlude*.
- Ria, A. (2023). Manajemen Kurikulum Inklusif di SMAN 14 Bandar Lampung.
- Rozalena, T. (2018). The Influence of Headmasters' Kindergarten Situational Leadership and Schools' Environment Toward Teachers Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(4), 80-92.
- Saputra, A. (2016). Kebijakan Pemerintah terhadap Pendidikan Inklusif. *Golden Age: Jurnal Ilmiah Tumbuh Kembang Anak Usia Dini*, 1(3), 1-15.
- Sari, I. M., Sowiyah., Hariri, H. (2022). Situational Leadership Practices in School: A Literature Review. *IJCSRR*.  
doi:<https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V5-i7-22>
- Sevilla, C. G., Ochave, J. A., Punsalan, T. G., Regala, B. P., & Uriarte, G. G. (2013). Pengantar Metode Penelitian. *Jakarta: Universitas Indonesia*, 73(6), 996-1001.
- Siagian, H. M., Lubis, M. J., & Darwin, D. (2022). Penerapan Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah SD Swasta. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 3821-3829. doi:<https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2747>
- Sihombing, U. (2000). *Pendidikan Luar Sekolah: Manajemen Strategi: Konsep, Kiat, dan Pelaksanaan*: PD. Mahkota.
- Smith, J. D. (2006). Inklusi Sekolah Ramah untuk Semua. *Bandung: Nuansa*.
- Sowiyah, S. (2020). Manajemen Sekolah Inklusif (Teori & Praktik). In: Graha Ilmu.
- Sowiyah, S. (2021). Pendidikan Inklusif (Konsep dan Implementasi) Edisi 2. In: Graha Ilmu.
- Sowiyah, S. (2022). Implementation of Inclusive Education Programs in Lampung Province. *Journal of Advances in Education and Philosophy*, 6(3), 161-166.
- Suarna, S., Harapan, E., & Wardiah, D. (2020). The Influence of Principal's Situational Leadership Style and Teacher's Professionalism on Teacher's Performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 32, 20-31.
- Sugiyono, P. D. (2012). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D, Cet. Ke-12. *Bandung: Alfabeta*.

- Sujarweni, V. W. (2014). *Metodelogi Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Baru Perss.
- Sumiyati, S. (2023). Manajemen Pendidikan Inklusi Anak Berkebutuhan Khusus di SDIT Tunas Harapan Ilahi. *Jurnal Cerdik: Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 3(1), 95-105.  
doi:<https://doi.org/10.21776/ub.jcerdik.2023.003.01.10>
- Tarmansyah, S. (2007). INKLUSI: Pendidikan untuk Semua. *Jakarta Dep. Pendidik. dan Kebud. RI*.
- Tarnoto, N. (2016). Permasalahan-permasalahan yang Dihadapi Sekolah Penyelenggara Pendidikan Inklusi pada Tingkat SD. *Humanitas*, 13(1), 50-61.
- Taufan, J., & Mazhud, F. (2016). Kebijakan-kebijakan Kepala Sekolah dalam Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif di Sekolah X Kota Jambi. *Jurnal penelitian pendidikan*, 14(1). doi:<https://doi.org/10.17509/jpp.v14i1.3213>
- Wahyuningsih, N., & Trihantoyo, S. (2021). Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Ken Blanchard-Paul Hersey. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 9(3), 727-738.
- Wasliman, I. (2009). *Manajemen Sistem Pendidikan Kebutuhan Khusus. Perangkat Sistem Pengajaran Modul*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Yani, J. A., Mangkunegara, A., & Aditama, R. (1995). Sugiyono. 2017, Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. bandung: Alfabeta.  
Procrastination And Task Avoidance: Theory, Research and Treatment. In: New York: Plenum Press, Yudistira P, Chandra, Diktat Ku.
- Yusuf, H. (2020). Pokoknya Administrasi Pendidikan.  
doi:<https://doi.org/10.31237/osf.io/z7mq4>