

**KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH  
PENYELENGGARA PENDIDIKAN INKLUSIF  
DI SMAS X JATI AGUNG**

**(Tesis)**

**Oleh**

**ELLZA WIJAYA TANJUNG**

**NPM 2323012009**



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

**KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH  
PENYELENGGARA PENDIDIKAN INKLUSIF  
DI SMAS X JATI AGUNG**

Oleh  
**ELLZA WIJAYA TANJUNG**

**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**

## **ABSTRAK**

### **KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH PENYELENGGARA PENDIDIKAN INKLUSIF DI SMAS X JATI AGUNG**

**Oleh**

**ELLZA WIJAYA TANJUNG**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan keterampilan manajerial kepala sekolah penyelenggara pendidikan inklusif di SMAS X Jati Agung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan rancangan fenomenologi. Tipe penelitian menggunakan deskriptif yang di maksudkan untuk memberikan gambaran secara jelas. Sumber data yang digunakan adalah Kepala Sekolah sebagai informan kunci serta pendidik, peserta didik dan wali murid sebagai informan pendukung. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan studi dokumen. Kepala sekolah sebagai pemimpin penyelenggara pendidikan inklusif dalam upaya memanfaatkan sumber daya di lingkungan sekolah, perlu memiliki keterampilan manajerial yang meliputi keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi, dan keterampilan teknis untuk mencapai tujuan sekolah yang efektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah telah memiliki dan menerapkan keterampilan konsep dan manusiawi lebih dominan dibandingkan dengan keterampilan teknis dalam penyelenggaraan sekolah inklusif di SMAS X Jati Agung.

Kata kunci: kepala sekolah, keterampilan manajerial, penyelenggaraan pendidikan inklusif.

## **ABSTRACT**

### **MANAGERIAL SKILLS OF SCHOOL PRINCIPALS ORGANIZING INCLUSIVE EDUCATION AT SMAS X JATI AGUNG**

**By**

**ELLZA WIJAYA TANJUNG**

This study aims to analyze and describe the managerial skills of school principals who organize inclusive education at SMAS X Jati Agung. This research uses a descriptive qualitative approach with a phenomenological design. The type of research uses descriptive which is intended to provide a clear picture. The data source used is the Principal as the key informant as well as educators, students and parents as supporting informants. The data collection techniques with interviews, observation, and document studies. The school principal serves as the leader of the inclusive education team in utilizing the school environment, which include conceptual skills, human skills, and technical skills to achieve effective school goals. The results of the study show that principals have possessed and applied the head of the school has demonstrated a greater command of human and conceptual knowledge than the school's technical knowledge in the inclusive education program at SMAS X Jati Agung.

**Key words:** principals' school, managerial competencies, inclusive education implementation.

## LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Tesis : KETERAMPILAN MANAJERIAL  
KEPALA SEKOLAH  
PENYELENGGARA PENDIDIKAN  
INKLUSIF DI SMAS X JATI AGUNG

Nama Mahasiswa : ELLZA WIJAYA TANJUNG

Nomor Pokok Mahasiswa : 2323012009

Program Studi : S-2 Magister Administrasi Pendidikan

Jurusan : Ilmu Pendidikan

Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan



Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. Sowiyah, M.Pd.  
NIP. 19600725 198403 2 001

Dr. Riswandi.,M.Pd.  
NIP. 19760808 200912 1 001

## 2. Mengetahui

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan

Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Pendidikan

Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si.  
NIP. 19741220 200912 1 002

Hasan Hariri, S.Pd., MBA, 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., MBA, Ph.D.** .....

Penguji Anggota 2 : **Dr. Handoko, S.T.,M.Pd.**



2. 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

Tanggal Lulus Ujian Tesis: 26 April 2025



## LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul “KETERAMPILAN MANAJERIAL KEPALA SEKOLAH PENYELENGGARA PENDIDIKAN INKLUSIF DI SMAS X JATI AGUNG” adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut plagiarisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung

Atas pernyataan ini apabila jika di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 26 April 2025

Yang Menyatakan,



Eliza Wijaya Tanjung  
NPM 2323012009

## RIWAYAT HIDUP



Ellza Wijaya Tanjung dilahirkan di Tanjung Karang Lampung, pada tanggal 21 April 1979. Sebagai anak pertama dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak Addy Wijaya (alm) dan Ibu Yaneli. Penulis menyelesaikan pendidikan dasar di SDS Persit Tanjung Karang tahun 1995, pendidikan menengah pertama di SMPN 5 Tanjung Karang tahun 1995, pendidikan menengah atas di SMAN 3 Tanjung Karang Bandar Lampung pada tahun 1998, dan pendidikan S1 Sosiologi di Universitas Lampung pada tahun 2003.

Melalui jalur Seleksi Masuk Perguruan Tinggi Negeri (UMPTN) pada tahun 1999, penulis diterima di Universitas Lampung sebagai mahasiswa Program Studi Sosiologi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Tahun 2006 penulis lulus tes CPNSD dan ditempatkan di SMAN 1 Tanjung Bintang sampai sekarang. Selanjutnya tahun 2023 penulis masuk dan diterima pada bulan Agustus 2023 sebagai mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan di Universitas Lampung.

## **MOTTO**

Leadership is the art of getting someone else to do something  
you want it because he wants to do it.

(Kepemimpinan adalah seni membuat orang lain melakukan sesuatu  
yang Anda inginkan karena dia ingin melakukannya)

**(Dwight D. Eisenhower)**

## **PERSEMBAHAN**

Alhamdulillahirabbil 'alamin

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang Segala puji bagi Allah atas rahmat dan nikmat yang tidak terhitung, Sholawat serta salam selalu tercurah kepada Rasulullah Muhammad SAW.

Ucapan terima kasih serta doa-doa terbaik kepada:

### **Ayahku Alm (Addy Wijaya) dan Ibuku (Yanelly)**

Mama tercinta, Yanelly yang selalu memberikan doa, semangat, motivasi, nasehat, dorongan untuk terus maju, pertolongan, pengorbanan, cinta, dan kasih sayang serta selalu meluangkan waktu untuk mendengar semua cerita dan keluh-kesahku. Semua pencapaianku sampai saat ini merupakan peran dan dukungan dari ibu. Semoga Allah Subhanahu wa Ta'ala Meridhoi dan memudahkan mama dalam kebaikan dunia dan akhirat.

### **Pembimbing penelitian dan segenap dosen**

Dengan segala hormat, terima kasih telah memberikan arahan, bimbingan, dan dukungan ilmiah dalam penyelesaian tesis ini. Terima kasih atas kesabaran, dedikasi, dan kontribusi yang telah diberikan. Semoga Allah Subhanahu wa Ta'ala membalas kebaikan Bapak dan Ibu dengan kebaikan yang melimpah.

Serta

### **Almamater Tercinta Universitas Lampung**

Terima kasih telah menjadi tempat bertumbuh untuk kedua kalinya

## SANWACANA

Alhamdulillah, puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Penyelenggara Pendidikan Inklusif di SMAS X Jati Agung”. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan pada Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan di Universitas Lampung.

Peneliti menyadari bahwa dalam penelitian dan penyusunan perlu bimbingan, arahan, semangat dari berbagai pihak sehingga penyusunan tesis dapat terselesaikan dengan baik. Sehubungan dengan tersebut, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., I.P.M., selaku Rektor Universitas Lampung yang telah memberikan izin serta memfasilitasi dalam penyusunan tesis.
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. Riswandi, M. Pd., selaku Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kerjasama sekaligus sebagai Sekertaris Penguji.
5. 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
6. Bapak Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, sekaligus Penguji I, yang telah memberikan sumbang saran terbaik dalam proses menyelesaikan tesis ini

7. Bunda Prof. Dr. Sowiyah, M.Pd. selaku Pembimbing Akademik dan Pembimbing I sekaligus Ketua Penguji yang telah memberikan bimbingan, saran, nasihat dan kritik yang membangun serta bantuan selama proses penyelesaian tesis ini
8. Bapak Dr. Handoko, S.T., M.Pd selaku Penguji II, terimakasih atas keikhlasannya memberikan pengarahan dan saran dalam penyusunan tesis ini
9. Bapak/Ibu Dosen Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Lampung, yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan membantu peneliti sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
10. Bapak/Ibu Staf Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Lampung, yang telah memberikan arahan dan kemudahan dalam penyusunan tesis ini
11. Kepala sekolah SMAS X Jati Agung yang telah memberikan izin dalam proses penyelesaian tesis ini.
12. Bapak/Ibu Guru SMAS X Jati Agung yang telah berpartisipasi dan membantu dalam proses penyelesaian tesis ini.
13. Kepala Sekolah SMAN 1 Tanjung Bintang yang telah memberikan dukungan, kemudahan, dan kelapangan dalam proses penyelesaian tesis ini.
14. Bapak/Ibu Guru SMAN 1 Tanjung Bintang yang telah memberikan dukungan terbaik selama proses penyelesaian tesis ini.
15. Teman-teman mahasiswa Magister Administrasi Pendidikan angkatan 2023. Terima kasih atas kebersamaan dan ukiran cerita yang kalian berikan selama ini. Sukses untuk kita semua.
16. Semua pihak yang tidak mungkin disebutkan satu per satu, peneliti mengucapkan terima kasih atas bantuan, doa dan dukungannya

Akhir kata, peneliti menyadari bahwa dalam tesis ini masih jauh dari kata sempurna, namun peneliti berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat untuk semua.

Bandar Lampung, 26 April 2025

**Elza Wijaya Tanjung**

NPM 2323012009

## DAFTAR ISI

Halaman

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL DALAM</b> .....	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>PERNYATAAN</b> .....	<b>vii</b>
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	<b>viii</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>ixi</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>x</b>
<b>SANWACANA</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xviii</b>
<b>I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Fokus dan Subfokus Penelitian .....	4
1.3 Pertanyaan Penelitian .....	5
1.4 Tujuan Penelitian .....	5
1.5 Manfaat Penelitian .....	5
1.6 Definisi Istilah .....	7
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>8</b>
2.1 Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah.....	8
2.1.1 Keterampilan Konseptual .....	15
2.1.2 Keterampilan Manusiawi .....	17
2.1.3 Keterampilan Teknik .....	20
2.2 Manfaat Keterampilan Manajerial .....	21
2.3 Kepemimpinan Kepala Sekolah Penyelenggara Pendidikan Inklusif ..	21
2.4 Indikator-indikator Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah .....	27
2.5 Pendidikan Inklusif .....	29
2.5.1 Pengertian Pendidikan Inklusif .....	29
2.5.2 Tujuan dan Manfaat Pendidikan Inklusif .....	30
2.5.3 Landasan Pendidikan Inklusif .....	30

2.5.4 Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif.....	33
2.5.5 Kriteria Standar Pelayanan Minimum Sekolah Inklusif .....	34
2.7 Anak Berkebutuhan Khusus (ABK).....	34
2.7.1 Pengertian Anak Berkebutuhan Khusus (ABK) .....	30
2.7.2 Klasifikasi Anak Berkebutuhan Khusus (ABK) .....	31
2.8 Kerangka Berpikir.....	36
<b>III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>39</b>
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian .....	39
3.1.1 Tempat Penelitian .....	39
3.1.2 Waktu Penelitian .....	39
3.2 Jenis dan Rancangan Penelitian .....	39
3.3 Kehadiran Penelitian .....	40
3.4 Sumber Data Penelitian.....	42
3.5 Teknik Pengumpulan Data Penelitian .....	44
3.5.1 Wawancara.....	45
3.5.2 Observasi.....	46
3.5.3 Studi Dokumen .....	47
3.6 Teknik Analisis Data .....	47
3.6.1 Pengumpulan Data .....	47
3.6.2 Reduksi Data.....	48
3.6.3 Penyajian Data .....	48
3.6.4 Penarikan Kesimpulan .....	48
3.7 Pengecekan Keabsahan Data .....	49
3.8 Tahapan Penelitian.....	53
<b>IV. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>55</b>
4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian .....	55
4.1.1 Sejarah Singkat SMAS X Jati Agung .....	55
4.1.2 Lokasi Penelitian SMAS X Jati Agung .....	55
4.1.3 Profil Sekolah SMAS X Jati Agung .....	55
4.1.4 Visi dan Misi Sekolah SMAS X Jati Agung .....	58
4.1.5 Struktur Organisasi SMAS X Jati Agung .....	58
4.2 Paparan Data .....	59
4.2.1 Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah SMAS X Jati Agung .....	59
4.2.2 Keterampilan Manusiawi Kepala Sekolah SMAS X Jati Agung .....	63
4.2.3 Keterampilan Teknikal Kepala Sekolah SMAS X Jati Agung .....	66
4.3 Temuan Penelitian .....	69
4.3.1 Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah SMAS X Jati Agung .....	66
4.3.2 Keterampilan Manusiawi Kepala Sekolah SMAS X Jati Agung .....	69
4.3.3 Keterampilan Teknikal Kepala Sekolah SMAS X Jati Agung .....	75
4.4 Pembahasan .....	77

4.4.1 Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah SMAS X Jati Agung .....	77
4.4.2 Keterampilan Manusiawi Kepala Sekolah SMAS X Jati Agung .....	78
4.4.3 Keterampilan Teknikal Kepala Sekolah SMAS X Jati Agung .....	79
<b>V. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>81</b>
5.1 Kesimpulan .....	81
5.1.1 Pelaksanaan Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah.....	81
5.1.2 Pelaksanaan Keterampilan Manusiawi Kepala Sekolah .....	83
5.1.3 Pelaksanaan Keterampilan Teknikal Kepala Sekolah.....	82
5.2 Saran .....	82
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>84</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>88</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Daftar Informan Penelitian .....	43
3.2 Pengkodean Informan Penelitian .....	43
3.3 Pedoman Wawancara.....	45
3.4 Pedoman Observasi.....	46
3.5 Pedoman Studi Dokumen .....	47
4.1 Data Pendidik dan tenaga Kependidikan SMAS X Jatiagung .....	56
4.2 Keadaan Peserta didik SMAS X Jati Agung .....	57
4.3 Prestasi SMAS Jati Agung .....	57
4.4. Matriks Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah SMAS X Jati Agung .....	70
4.5 Matriks Keterampilan Manusiawi Kepala Sekolah SMAS X Jati Agung .....	73
4.6 Matriks Keterampilan Teknikal Kepala Sekolah SMAS X Jati Agung .....	75

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pikir .....	38
3.1 Gambar 3 Bagan Analisis Data.....	49
4.1 Diagram Konteks Keterampilan Konseptual.....	71
4.2 Diagram Konteks Keterampilan Manusiawi.....	74
4.3 Diagram Konteks Keterampilan Teknikal .....	76

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Daftar Hadir Peneliti.....	89
2. Struktur Organisasi SMAS X Jati Agung .....	90
3. Pedoman Wawancara .....	91
4. Transkrip Wawancara .....	93
5. Pedoman Observasi .....	110
6. Surat Ijin Penelitian .....	113
7. Surat Balasan Penelitian.....	114
8. Instrumen Telaah Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) .....	115
9. Kurikulum Satuan Pendidikan Inklusif.....	118
10. Dokumen Supervisi Akademik .....	148
11. Dokumentasi Penelitian .....	169

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Hakikat pendidikan adalah rangkaian upaya untuk memanusiakan manusia, mengembangkan potensi diri peserta didik agar mampu menyelesaikan masalah dan meningkatkan fitrahnya sebagai khalifah di muka bumi (Mudjito, 2012). Hal ini sejalan dengan tema gerakan pendidikan global yang diinisiasi oleh UNESCO dan telah menjadi bagian dari kebijakan pemerintah sejak tahun 2000 yang menegaskan bahwa pendidikan untuk semua (*education for all*) yakni semua anak, remaja dan orang dewasa tak terkecuali anak berkebutuhan khusus mempunyai hak (*human right*) yang sama untuk memperoleh manfaat dari proses pendidikan sehingga tujuan pendidikan untuk dapat mewujudkan suasana belajar yang ideal, agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya dapat tercapai (Al Faruq & Supriyanto, 2020).

Hal inilah yang menjadikan pendidikan inklusif menjadi penting untuk mendapat perhatian, karena pendidikan inklusif memberikan kesempatan yang sama anak-anak berkebutuhan khusus dengan peserta didik lain untuk belajar di lingkungan yang sama, menumbuhkan budaya saling menghormati dalam perbedaan individu dan memastikan setiap anak menerima sumber daya yang mereka butuhkan. Menurut Sowiyah (2022) konsep pendidikan inklusif merupakan konsep pendidikan yang mempresentasikan keseluruhan aspek yang berkaitan dengan keterbukaan menerima anak berkebutuhan khusus untuk memperoleh hak dasarnya sebagai warga negara.

Sistem pendidikan Indonesia masih menjadikan sekolah sebagai garda terdepan dalam mengimplementasikan kurikulum pendidikan, termasuk di dalamnya pendidikan inklusif. Posisi kepala sekolah menjadi sangat penting, perannya sebagai *leader* yang memastikan keberhasilan sebuah sekolah menuju sekolah

efektif (Zheng et al., 2017) karena kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin sekolah yang menyelenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran (Kastawi et al., 2021).

Keterampilan manajerial kepala sekolah yang berkualitas akan mempengaruhi prestasi peserta didik bahkan akan berdampak terhadap kualitas mutu pendidikan secara keseluruhan, maka kepala sekolah harus mempunyai kompetensi sikap serta keterampilan (Masrukhin, 2018). Lebih dalam diungkapkan oleh Sowiyah (2021) 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. Gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat penting bagi lembaga pendidikan. Seorang kepala sekolah harus mampu menyesuaikan gayanya dengan tuntutan perubahan situasi sehingga dapat memotivasi guru (Sowiyah, 2021).

Konsep ideal tersebut masih memiliki banyak tantangan bagi sekolah dalam implementasinya. Kapasitas kepala sekolah dan tenaga pendidikan yang tidak seragam, keterbatasan sarana prasarana dan anggaran, semua itu akan berpotensi munculnya dampak buruk terhadap pelayanan pendidikan disekolah. Terutama sekolah inklusif yang memiliki dinamika yang lebih kompleks. Hal ini terjadi pada sekolah yang bukan berlatar belakang Sekolah Luar Biasa (SLB). Sebagaimana hasil riset Kemdikbud 2023 tentang tantangan penyelenggaraan sekolah inklusif yang meliputi aspek partisipasi dan kualitas proses. Ditambah lagi dengan tuntutan komponen manajemen pendidikan khusus yang perlu dikelola dalam sekolah inklusif, seperti manajemen peserta didik, manajemen kurikulum, manajemen tenaga kependidikan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen keuangan dan manajemen lingkungan (Depdiknas, 2003).

Setiap kepala sekolah dalam mengambil kebijakan dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif harus memberikan peluang dan membuka kesempatan untuk anak berkebutuhan khusus (ABK) memperoleh pendidikan tanpa adanya perlakuan diskriminatif. Sehingga pada akhirnya kepala sekolah sebagai

pengelola sekolah inklusif dituntut memiliki keterampilan manajerial yang baik untuk mengelola sumber daya di lingkungan sekolahnya demi tercapainya kualitas dan efektivitas pengelolaan sekolah yang bermutu, sebagaimana J Iskandar (2017) merangkum beberapa keterampilan manajerial kepala sekolah itu meliputi keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi, keterampilan teknik.

Mengingat pentingnya keberadaan sekolah inklusif, pemerintah telah menerbitkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 70 tahun 2009 tentang pendidikan inklusif. Dikuatkan dalam Permendikbutristek Nomor 48 tahun 2023 tentang Akomodasi yang Layak pada Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Dasar, Pendidikan Menengah dan Pendidikan Tinggi. Permen ini diharapkan dapat mendorong pemerintah daerah provinsi, kabupaten, kota dan perguruan tinggi untuk membentuk Unit Layanan Disabilitas.

Menindaklanjuti perundang-undangan di atas maka pemerintah Daerah Provinsi Lampung telah menerbitkan Peraturan Daerah (PERDA) Provinsi Lampung Nomor 7 tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Kesejahteraan Sosial Bagi Penyandang Disabilitas, sehingga sekolah harus menjadi satuan pendidikan yang inklusif. Sesuai dengan perundangan tersebut, SMAS X Jatiagung sebagai salah satu satuan pendidikan dengan jenjang SMA di kecamatan Jati Agung, Kabupaten Lampung Selatan, provinsi Lampung. SMAS X Jati Agung telah menjadi sekolah penyelenggara sekolah inklusif sejak tahun 2015.

Berdasarkan observasi awal pada tanggal 22 Mei 2024 di SMAS X Jati Agung merupakan sekolah penyelenggara pendidikan inklusif yang telah berdiri sejak tahun 1997. Sekolah yang berada di bawah naungan Yayasan Al Huda tumbuh dan berkembang di lingkungan dengan kondisi ekonomi masyarakat menengah ke bawah. Saat ini mengasuh peserta didik sebanyak 602 orang, di antaranya 18 peserta didik berkebutuhan khusus (ABK) dengan karakteristik yang beragam.

Meskipun ada berbagai tantangan internal dan eksternal, namun dengan pengalaman 10 tahun sebagai sekolah penyelenggara pendidikan inklusif membuat sekolah ini terus berkomitmen untuk memberikan pendidikan yang

berkualitas dan ramah bagi semua peserta didik. Dukungan tenaga pendidik yang berdedikasi serta fasilitas yang terus dikembangkan, SMAS X Jati Agung telah menjadi pelopor dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif di wilayahnya. Dengan keberanian dan tekad yang kuat, sekolah ini membuka kesempatan bagi peserta didik berkebutuhan khusus, meskipun menghadapi berbagai tantangan dan skeptisisme dari berbagai pihak. Pada awalnya, banyak yang meragukan apakah sekolah umum mampu mengakomodasi keberagaman ini. Namun, berkat kepemimpinan yang visioner serta dukungan penuh dari seluruh komunitas sekolah, SMAS X Jati Agung berhasil membuktikan bahwa pendidikan inklusif bukan sekadar konsep, melainkan sebuah realitas yang dapat diwujudkan.

Sekolah yang berdiri di atas lahan seluas 2.590 meter persegi ini terus berkomitmen untuk menjadi sekolah inklusif dengan memastikan bahwa setiap peserta didik tanpa terkecuali, mendapatkan kesempatan yang sama untuk berkembang dan meraih masa depan yang lebih baik. Keberhasilan ini tidak hanya membuktikan bahwa sekolah umum mampu mengakomodasi keberagaman, tetapi juga menjadi inspirasi bagi sekolah lain untuk menerapkan pendidikan inklusif yang lebih luas dan berkelanjutan. Bahkan kini menjadikannya sebagai salah satu model pendidikan inklusif yang inspiratif di provinsi Lampung.

Berdasarkan fenomena di atas peneliti perlu untuk mengkaji lebih dalam tentang: Keterampilan manajerial Kepala Sekolah di Sekolah Penyelenggara Pendidikan Inklusif. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Penyelenggara Pendidikan Inklusif di SMAS X Jati Agung .

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

Fokus Penelitian ini adalah keterampilan manajerial kepala sekolah penyelenggara pendidikan inklusif. Adapun sub fokus penelitian:

- 1.2.1 Keterampilan konseptual kepala sekolah penyelenggara pendidikan inklusif di SMAS X Jati Agung.
- 1.2.2 Keterampilan manusiawi kepala sekolah penyelenggara pendidikan inklusif di SMAS X Jati Agung.

- 1.2.3 Keterampilan teknis kepala sekolah penyelenggara pendidikan inklusif di SMAS X Jati Agung.

### **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan fokus penelitian yang telah di paparkan maka pertanyaan dalam penelitian ini adalah:

- 1.3.1 Bagaimana keterampilan konseptual kepala sekolah penyelenggara pendidikan inklusif di SMAS X Jati Agung?
- 1.3.2 Bagaimana keterampilan manusiawi kepala sekolah penyelenggara pendidikan inklusif di SMAS X Jati Agung?
- 1.3.3 Bagaimana keterampilan teknis kepala sekolah penyelenggara pendidikan inklusif di SMAS X Jati Agung?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan:

- 1.4.1 Keterampilan konseptual kepala sekolah penyelenggara pendidikan inklusif di SMAS X Jati Agung
- 1.4.2 Keterampilan manusiawi kepala sekolah penyelenggara pendidikan inklusif di SMAS X Jati Agung
- 1.4.3 Keterampilan teknis kepala sekolah penyelenggara pendidikan inklusif di SMAS X Jati Agung

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoretis dan praktis:

#### **1.5.1 Manfaat Teoretis**

Penelitian ini berkontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan, dengan memberikan gambaran nyata mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan inklusif. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur terkait keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis kepala sekolah.

### 1.5.2 Manfaat Praktis

Memberikan wawasan dan pengetahuan serta evaluasi terhadap keterampilan manajerial kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif di SMAS X Jati Agung.

#### 1.5.2.1 Kepala Sekolah

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dan pengembangan keterampilan manajerial kepala sekolah penyelenggaraan pendidikan inklusif. Kepala sekolah dapat memahami tantangan serta strategi yang efektif dalam menciptakan lingkungan belajar yang mendukung peserta didik berkebutuhan khusus.

#### 1.5.2.2 Pendidik

Memberikan pengetahuan dan informasi bagi guru dan staf agar dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik sehingga dapat memberikan pelayanan pendidikan inklusif. Sehingga peserta didik berkebutuhan khusus dapat berperan aktif dalam aktivitas belajar dan memperoleh layanan pendidikan inklusif.

#### 1.5.2.3 Peserta didik

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sarana untuk membangun rasa toleransi dan rasa tenggang rasa terhadap sesama temannya, walaupun ada temannya yang berkebutuhan khusus ia akan tetap belajar bersama-sama mencari ilmu dalam satu wadah kelas yang menyenangkan.

#### 1.5.2.4 Orangtua Peserta didik

Penelitian ini dapat memberikan pemahaman bagi orang tua mengenai pentingnya pendidikan inklusif serta peran mereka dalam mendukung anak-anak mereka, baik yang berkebutuhan khusus maupun tidak. Dengan adanya pemahaman ini, diharapkan orang tua dapat lebih aktif dalam bekerja sama dengan sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dan ramah bagi semua peserta didik.

#### 1.5.2.5 Guru Pendamping Khusus

Penelitian ini dapat memberikan pengetahuan dan informasi bagi GPK untuk terus meningkatkan kompetensi melalui pelatihan-

pelatihan yang relevan dan aktif berkomunikasi dengan kepala sekolah terkait kebutuhan siswa berkebutuhan khusus. GPK juga perlu berperan aktif dalam menyampaikan masukan terkait kebijakan dan implementasi program inklusif di sekolah.

## **1.6 Definisi Istilah**

Definisi istilah bertujuan untuk memperjelas pengertian dan pemahaman di dalam penelitian, maka definisi istilah dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1.6.1 Keterampilan konseptual adalah merencanakan semua kegiatan sekolah, kemampuan menyadari permasalahan sekolah, kemampuan memecahkan masalah, mengkoordinasikan kegiatan sekolah, mengembangkan kurikulum, mengembangkan staf untuk mencapai tujuan sekolah.
- 1.6.2 Keterampilan manusiawi adalah menjalin hubungan kerja sama dengan guru, menjalin komunikasi dengan guru, mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan, memberikan penghargaan kepada guru berprestasi, menciptakan hubungan yang positif dengan masyarakat, memperhatikan kesejahteraan guru
- 1.6.3 Keterampilan teknis adalah membimbing guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar, mengkoordinasikan penggunaan peralatan pengajaran, membantu guru dalam mendiagnosis kesulitan belajar peserta didik serta bimbingan dan konseling pada peserta didik, membimbing guru dalam melaksanakan administrasi sekolah/ kelas, menyusun anggaran belanja sekolah.
- 1.6.4 Kepala Sekolah  
Kepala sekolah adalah pimpinan lembaga pendidikan yang bertanggungjawab penuh terhadap semua kebijakan dan program penyelenggaraan pendidikan di sekolah.
- 1.6.5 Pendidikan Inklusif  
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 suatu lingkungan pendidikan secara bersama-sama dengan peserta didik pada umumnya..

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah

Kepala sekolah merupakan pemimpin yang melakukan tugasnya dalam memimpin sekolah sebagai lembaga pendidikan, serta sebagai pemimpin pendidikan. Aktivitas memimpin pada hakikatnya meliputi suatu hubungan yang terjadi antara pemimpin dengan yang di pimpin bukanlah hubungan satu arah melainkan senantiasa adanya antar hubungan (*interaction*), di mana satu orang mempengaruhi orang lain agar mereka bekerja dari hasil kerjanya sendiri yang diinginkan. Kemampuan manajemen merupakan kemampuan atau keterampilan seseorang untuk mencapai tujuan.

Nurhayati and Rosadi (2022) menyatakan manajemen dalam pendidikan mengandung makna pengelolaan terhadap semua kebutuhan institusional dalam pendidikan di mana komponen sistem dan sub sistemnya saling berkaitan dan mempengaruhi serangkaian aktivitas atau proses penyelenggaraan kerja dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang tersedia secara efektif, produktif dan efisien dalam menunjang tercapainya tujuan pendidikan itu sendiri. Guna mencapai tujuan tersebut menurut Muspawi (2020) kepala sekolah bertanggungjawab penuh atas manajemen pendidikan secara makro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran disekolah, penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Seorang pimpinan sekolah dalam hal ini kepala sekolah di satuan pendidikan merupakan sosok pemimpin, ia memiliki dua jabatan dan peran utama dalam menyelenggarakan proses pendidikan. Pertama, kepala sekolah yakni pengelola pendidikan di sekolah, dan kedua, kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan disekolahnya. Maka dapat dipahami bahwasanya posisi kepala sekolah menentukan arah suatu lembaga. Karenanya diharapkan kepala sekolah

akan memberikan spirit kerja pendidik dan tenaga kependidikan dan membangun kultur sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Wahjosumido (2008) menjelaskan kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diamanahkan berupa tugas dalam memimpin suatu lembaga pendidikan di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi guru yang memberikan pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran. Sebagai manajer pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan pelaksanaan kegiatan pendidikan dengan cara menjalankan ketrampilan administrasinya sesuai aturan yang berlaku.

Basri (2014) menyatakan bahwa kepala sekolah adalah guru yang memiliki kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama. Hal yang sama diungkapkan oleh (Donni, J, P & Rismi, 2014) Kepala sekolah merupakan tenaga fungsional guru yang diamanahkan tugas dan tanggung jawab untuk memimpin suatu sekolah dimana dilaksanakan aktifitas belajar mengajar atau wadah dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi ilmu pengetahuan dan peserta didik yang menerimanya. Wahyudi (2012) menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang bertugas untuk memimpin lembaga pendidikan (sekolah) dan bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada.

Kepala sekolah dalam hal ini di tuntut untuk memiliki kemampuan atau keahlian demi menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai manager di sekolah. Secara harafiah, “kompetensi berasal dari kata competence yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Adapun secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf memiliki keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik, (Edy, n.d.). (Darsono, P & Dewi, n.d.) mengungkapkan kompetensi adalah perpaduan pengetahuan, ketrampilan, kreativitas, dan sikap positif terhadap pekerjaan tertentu yang diwujudkan dalam kinerja. Wahyudi (2009: 32) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten yang

memungkinkan seseorang menjadi kompeten atau memiliki kemampuan dalam menjalankan wewenang, tugas, dan tanggung jawab.

Standar minimal tugas dan peran kepala sekolah harus melaksanakan pengembangan sekolah, oleh karena itu kepala sekolah harus tahu betul apa yang menjadi tujuan atau target keberhasilan dari kegiatan pengembangan sekolah yang akan dilakukannya. Adapun konsep, tugas pokok dan fungsi kepala sekolah (dimensi kompetensi manajerial) meliputi sebagai berikut:

a. Kepala Sekolah Sebagai Perencana Program-Program Sekolah/Madrasah:

Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah pada dimensi manajerial Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan, tingkatan ini dapat dikategorikan dalam waktu yang direncanakan atau dapat dikategorikan urgensi permasalahan yang dihadapi sekolah. Rinciannya sebagai berikut:

1. Menguasai teori perencanaan dan seluruh kebijakan pendidikan nasional sebagai landasan dalam perencanaan sekolah, baik perencanaan strategis, perencanaan operasional, perencanaan tahunan, Profesi Pendidik Dan Tenaga Kependidikan maupun perencanaan anggaran pendapatan dan belanja sekolah.
2. Mampu menyusun rencana strategi pengembangan sekolah berlandaskan pada keseluruhan kebijakan pendidikan nasional melalui pendekatan, strategi, dan proses penyusunan perencanaan strategis yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana strategis yang baik.
3. Mampu menyusun rencana operasional pengembangan sekolah berlandaskan pada keseluruhan rencana strategis yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi dan proses penyusunan perencanaan operasional yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana operasional yang baik.
4. Mampu menyusun rencana tahunan pengembangan sekolah berlandaskan pada keseluruhan rencana operasional yang telah disusun, melalui pendekatan, strategi dan proses penyusunan perencanaan tahunan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan rencana tahunan yang baik.

5. Mampu menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah berdasarkan keseluruhan rencana tahunan yang telah disusun.
  6. Mampu menyusun proposal kegiatan melalui pendekatan, strategi dan proses penyusunan perencanaan program kegiatan yang memegang teguh prinsip-prinsip penyusunan proposal yang baik.
- b. Kepala Sekolah Sebagai Pengembang Organisasi Sekolah/Madrasah: Kepala sekolah/madrasah sesuai dalam mengembangkan kebutuhan-kebutuhan organisasi sekolah memerlukan strategi dalam pencapaian keberhasilan tujuan sekolah dengan target akademik dan target non akademik. Rinciannya sebagai berikut:
1. Menguasai teori dan seluruh kebijakan pendidikan nasional dalam pengorganisasian kelembagaan sekolah/madrasah sebagai landasan dalam mengorganisasikan kelembagaan maupun program insidental sekolah.
  2. Mampu mengembangkan struktur organisasi formal kelembagaan sekolah yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan melalui pendekatan, strategi, dan proses pengorganisasian yang baik.
  3. Mampu mengembangkan deskripsi suatu tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi dan proses pengorganisasian yang baik.
  4. Menempatkan personalia yang sesuai dengan kebutuhan.
  5. Mampu mengembangkan standar operasional prosedur pelaksanaan suatu tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pendekatan, strategi dan proses pengorganisasian yang baik.
  6. Mampu melakukan penempatan pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan prinsip-prinsip tepat kualifikasi, tepat jumlah, dan tepat persebaran.
  7. Mampu mengembangkan aneka ragam organisasi informal sekolah/madrasah yang efektif dalam mendukung implementasi pengorganisasian formal sekolah/madrasah dan sekaligus pemenuhan kebutuhan, minat, dan bakat perseorangan anak didik dan tenaga kependidikan.

- c. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Sumber Daya Sekolah/Madrasah: Kepala sekolah berperan aktif dalam memfasilitasi kegiatan kegiatan lomba di bidang akademik dan non akademik bagi peserta didik hingga memperoleh prestasi semaksimalnya minimal sesuai misi sekolah, harapan dari kompetensi ini akan mendapatkan hasil yang diinginkan. Rinciannya sebagai berikut:
1. Mampu mengkomunikasikan visi, misi, tujuan, sasaran dan program strategis sekolah/madrasah kepada keseluruhan guru dan staf.
  2. Mampu mengoordinasikan guru dan staf dalam merealisasikan keseluruhan rencana untuk mengapai visi, mengemban misi, menggapai tujuan dan sasaran sekolah/madrasah.
  3. Mampu berkomunikasi, memberikan pengarahan penugasan, dan memotivasi guru dan staf agar melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing sesuai dengan standar operasional prosedur yang telah ditetapkan.
  4. Mampu membangun kerjasama tim (team work) antar guru, antar staf, dan antara guru dengan staf dalam memajukan sekolah/madrasah.
  5. Mampu melengkapi guru dan staf dengan keterampilan-keterampilan profesional agar mereka mampu melihat sendiri apa yang perlu dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masingmasing
  6. Mampu melengkapi staf dengan keterampilan-keterampilan agar mereka mampu melihat sendiri yang perlu diperbaharui untuk kemajuan sekolahnya
  7. Mampu memimpin rapat dengan guru-guru, staf, orang tua siswa dan komite sekolah.
  8. Mampu melakukan pengambilan keputusan dengan menggunakan strategi yang tepat.
- d. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran Sekolah/Madrasah Yang Efektif: Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajar yang efektif dengan langkah yang ditempuh oleh Kepala sekolah dengan memfasilitasi efektivitas tim kerja guru dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran. Fred M. Hechinger (dalam Davis & Thomas, 1989) pernah mengungkapkan: “Saya tidak pernah melihat sekolah yang bagus

dipimpin oleh kepala sekolah yang buruk dan sekolah buruk dipimpin oleh kepala sekolah yang buruk. Saya juga menemukan sekolah yang gagal berubah menjadi sukses, sebaliknya sekolah yang sukses tiba-tiba menurun kualitasnya. Naik atau turunnya kualitas sekolah sangat tergantung kepada kualitas kepala sekolahnya”.

- e. Kepala Sekolah Sebagai Inovator Budaya Dan Iklim Sekolah Yang Kondusif Dan Inovatif: Kegiatan menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik bagian yang tidak terpisahkan dalam manajemen sekolah. Nilai – nilai dominan yang didukung oleh sekolah atau falsafah yang menuntun kebijakan sekolah terhadap semua unsur dan komponen sekolah termasuk stakeholders pendidikan sering disebut budaya sekolah. Sedangkan iklim sekolah merupakan suatu kondisi, dimana keadaan sekolah dan lingkungannya dalam keadaan yang sangat aman, nyaman, damai dan menyenangkan untuk kegiatan belajar mengajar.
- f. Kepala Sekolah Sebagai Pengelola Sumber Daya Manusia (SDM) Sekolah/Madrasah: Kegiatan mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal meliputi, tugas-tugas; menyusun perencanaan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan, melakukan pembinaan berkala untuk meningkatkan mutu SDM sekolah.  
Rinciannya sebagai berikut:
  1. Mampu merencanakan kebutuhan guru dan staf berdasarkan rencana pengembangan sekolah.
  2. Mampu melaksanakan rekrutmen dan seleksi guru dan staf sesuai tingkat kewenangan yang dimiliki oleh sekolah/madrasah.
  3. Mampu mengelola kegiatan pembinaan dan pengembangan profesional guru dan staf.
  4. Mampu melaksanakan mutasi dan promosi guru dan staf sesuai kewenangan yang dimiliki sekolah/madrasah.
  5. Mampu mengelola pemberian kesejahteraan kepada guru dan staf sesuai kewenangan dan kemampuan sekolah/madrasah.
- g. Kepala Sekolah Sekolah/Madrasah: Sebagai Pengelola Sarana Dan Prasarana  
Kepala Sekolah berkewajiban melengkapi sarana dan prasarana untuk

menciptakan suasana belajar kondusif dan inovatif bagi peserta didik hal ini akan mendapatkan hasil yang diinginkan, rinciannya sebagai berikut:

1. Mampu merencanakan kebutuhan fasilitas (bangunan, peralatan, perabot, lahan, infrastruktur) sekolah sesuai dengan rencana pengembangan sekolah/madrasah.
  2. Mampu mengelola pengadaan fasilitas sesuai dengan peraturan yang berlaku. Mampu mengelola pemeliharaan fasilitas baik perawatan preventif maupun perawatan terhadap kerusakan fasilitas sekolah.
  3. Mampu mengelola kegiatan inventaris sarana dan prasarana sekolah/madrasah sesuai sistem pembukuan yang berlaku.
  4. Mampu mengelola kegiatan penghapusan barang inventaris sekolah.
- h. Kepala Sekolah Sebagai Pengelola Hubungan Masyarakat (Humas):  
Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah. Kepala sekolah memfasilitasi kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan pembiasaan melalui penanaman nilai-nilai. Rinciannya sebagai berikut:
1. Mampu merencanakan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.
  2. Mampu melakukan pendekatan-pendekatan dalam rangka mendapatkan dukungan dari lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.
  3. Mampu memelihara hubungan kerjasama dengan lembaga pemerintah, swasta dan masyarakat.

Akbar (2019) menyatakan bahwa kemampuan keterampilan adalah seperangkat keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk mendayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Keterampilan manajerial adalah kecakapan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas (Fadhila, 2021). Keterampilan manajerial yang dimiliki kepala sekolah diharapkan dapat mengelola sumber daya sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan meluarkan *output* sesuai yang di harapkan oleh *stakeholder* dan dunia kerja. Katz (1970) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa manajer harus memiliki tiga keahlian atau

keterampilan hakiki yaitu keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis dan dipertegas oleh Paul Harsay 5 dkk dalam (Karweti, 2010) yang menyatakan bahwa pelaksanaan keterampilan memerlukan tiga keterampilan dasar yaitu *technical*, *human* dan *conceptual*.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah adalah kompetensi atau keahlian yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai pemimpin yang efektif dalam upaya untuk mengelola sekolah dengan memanfaatkan sumber daya yang ada seperti keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi, dan keterampilan teknis untuk mencapai tujuan sekolah. Keterampilan manajerial merupakan keterampilan yang spesifik yang berkaitan dengan keterampilan yang lain, dengan indikator: memberikan dukungan pada peningkatan potensi staf, menyusun perencanaan program, mengendalikan staf, mengarahkan staf, dan menyelesaikan konflik.

### **2.1.1 Keterampilan Konseptual**

Pemahaman tentang pentingnya peranan manajer dalam mengemudikan organisasi ialah dengan mengetahui sifat pengetahuan yang dituntut. Secara umum dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, pengetahuan yang dituntut dari padanya adalah yang memungkinkan berpikir secara generalis (Siagian, 2002). Lebih lanjut Siagian menjelaskan bahwa semakin rendah kedudukan seseorang, pengetahuan yang diharapkan diterapkannya semakin spesifik dan teknis, karena lebih menjurus kepada pelaksanaan berbagai kegiatan operasional.

Menurut Danim (2010) keterampilan konseptual adalah kemampuan mengorganisasikan pemikiran, membantu berbagai teori dalam bidangnya, mengambil tindakan dan melihat kecenderungan berdasarkan kemampuan teoretis yang diperlukan. Keterampilan konseptual berkaitan dengan kemampuan menganalisis suatu permasalahan. Sedangkan menurut Swiderski (2006), keterampilan konseptual adalah keterampilan analitik umum, daya berpendapat,

dan proses berpikir logis. Lebih lanjut dijelaskan bahwa ada dua komponen dalam keterampilan konseptual yaitu: penilaian (*judgement*) dan kreativitas (*creativity*).

Keterampilan konsep berkaitan dengan kemampuan mengintegrasikan kepentingan dengan kepentingan organisasi. Katz (2009) menyatakan bahwa keterampilan konseptual adalah kemampuan untuk mengkoordinasikan serta mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi. Keterampilan konseptual melibatkan pemikiran atau aspek kognitif kepemimpinan dan sangat penting untuk hal-hal seperti membuat visi atau rencana strategis bagi suatu organisasi. Seorang pemimpin dengan keterampilan konseptual mampu memahami dan mengkomunikasikan ide-ide bahwa organisasi berasal dari tujuan dan misi untuk bagaimana memecahkan masalah terbaik (Northouse, 2015). Keterampilan konseptual bagi para pemimpin dapat dibagi menjadi tiga bagian menurut (Northouse, 2015):

- a. Pemecahan masalah mengacu pada kemampuan kognitif seorang pemimpin untuk mengambil tindakan korektif dalam situasi masalah dalam rangka memenuhi tujuan yang diinginkan. Keterampilan termasuk mengidentifikasi masalah, membuat alternatif solusi, memilih solusi terbaik di antara alternatif, dan melaksanakan solusi.
- b. Perencanaan strategis merupakan aktivitas kognitif utama bagi seorang pemimpin harus mampu berpikir dan mempertimbangkan ide-ide untuk mengembangkan strategi yang efektif untuk kelompok atau organisasi. Perencanaan strategis adalah tentang merancang rencana aksi untuk mencapai suatu tujuan.
- c. Menciptakan visi membutuhkan kemampuan kognitif dan konseptual. Hal ini membutuhkan kemampuan untuk menarik orang dengan visi masa depan yang menarik. Untuk menciptakan visi, pemimpin harus mampu untuk menetapkan gambaran masa depan yang lebih baik dari saat ini, dan kemudian bergerak ke arah cita-cita dan nilai-nilai baru yang akan mengarah ke masa depan. Seorang pemimpin harus mampu mengartikulasikan visi dan melibatkan orang lain dalam mencapai tujuan.

Keterampilan konseptual dibutuhkan oleh kepala sekolah dalam rangka menyusun perencanaan dan pengambilan keputusan, kepala sekolah juga dituntut memiliki *conceptual skill* yang memadai dalam menunjang program-program dan pengambilan keputusan selain itu kepala sekolah harus bersikap rasional dalam menghadapi segala persoalan yang ada sehingga dapat mencapai tujuan. Seorang kepala sekolah juga harus memiliki keterampilan konseptual memahami bagaimana seluruh elemen di organisasi secara menyeluruh serta mengerahkannya menuju pencapaian tujuan (Maulidin et al., 2024).

Keterampilan konseptual dalam membuat keputusan harus memiliki komitmen bersama dengan warga sekolah untuk mencapai tujuan dan sasaran serta mematuhi jadwal yang telah ditetapkan. Selain itu, warga sekolah juga harus menaati semua peraturan dan membuat pelaporan untuk semua kegiatan yang telah diputuskan/dilaksanakan sesuai dengan yang tercantum dan program kerja. Apabila ada perubahan program, maka harus segera dilakukan penyesuaian, dan diberitahukan kepada seluruh warga sekolah yang berkepentingan, agar keberlangsungan program dapat berjalan dengan lancar.

Oleh karena itu, keberhasilan setiap keputusan bergantung pada keterampilan konseptual orang-orang yang membuat keputusan dan mereka yang menerapkannya. Ketika perubahan penting dalam kebijakan pemasaran dibuat maka dampak terhadap produksi, kontrol, keuangan, penelitian, dan orang-orang yang terlibat harus dipertimbangkan. Seorang eksekutif harus menerapkan kebijakan baru agar dapat menjaga hubungan lebih efektif maka peluang untuk berhasil sangat meningkat (Katz, 2009).

### **2.1.2 Keterampilan Manusiawi**

Keterampilan manusiawi didefinisikan sebagai kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, untuk berkomunikasi secara efektif, untuk menyelesaikan konflik, dan menjadi pemain tim. Keterampilan manusiawi terutama berkaitan dengan orang (Katz, 2009). Keterampilan manusiawi pada hakikatnya merupakan kemampuan untuk mengadakan kontak hubungan kerja sama secara optimal kepada orang-orang yang diajak bekerja dengan memperhatikan kodratnya dan

harkatnya sebagai manusia (Hersey & Blanchard, 1969). Pengembangan komunikasi antar individu yang sehat perlu di dilakukan baik oleh kepala sekolah maupun guru dan staf lainnya agar memberikan kemudahan dan keringanan dalam melaksanakan pekerjaan sekolah. Kepala sekolah atau manajer harus memberikan umpan balik kinerja, melatih dan menasihati bawahan, serta memberikan iklim kerja yang produktif, keterampilan manusia sangat penting. (Mann, 1965).

Kepala sekolah harus memahami komunikasi intern sebaik mungkin agar guru dapat membuat karyawan lain ingin dan mampu bekerja sama untuk meningkatkan kinerja. Untuk melakukan ini, kepala sekolah harus memiliki pengetahuan tentang perilaku manusia dan proses interpersonal, termasuk pengetahuan tentang perilaku manusia dan proses interpersonal; memahami perasaan, sikap, dan motif orang lain (Gary, 2004). Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang datang dari dalam maupun dari lingkungan. Callahan and Clark (1988) berpendapat bahwa motivasi merupakan tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah tujuan tertentu.

Sedangkan Maslow (1970) menjelaskan bahwa motivasi tenaga pendorong yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk memenuhi kebutuhannya. Terdapat dua jenis motivasi, yaitu intrinsik dan ekstrinsik (Owens, 2001). Motivasi intrinsik adalah motivasi yang datang dari dalam diri sendiri, misalnya pegawai melakukan suatu kegiatan karena ingin menguasai suatu keterampilan tertentu yang dipandang akan berguna dalam pekerjaannya. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang berasal dari lingkungan di luar diri seseorang, misalnya pegawai bekerja ingin mendapat pujian atau ingin mendapat hadiah dari pimpinan (Mulyasa, 2022). Menurut Maslow (1943), hierarki kebutuhan sesungguhnya dapat digunakan mendeteksi motivasi manusia. Kebutuhan manusia dapat dibagi ke dalam lima kategori, yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis, misalnya kebutuhan akan makanan, minuman, air dan udara.
- b. Kebutuhan rasa aman, misalnya kebutuhan akan pakaian, tempat tinggal, dan perlindungan atas tindakan yang tidak patut.

- c. Kebutuhan kasih sayang, misalnya rasa disayangi, diterima dan dibutuhkan oleh orang lain.
- d. Kebutuhan akan rasa harga diri, misalnya hasrat untuk memperoleh kekuatan pribadi dan penghargaan atas apa yang dilakukannya, dan
- e. Kebutuhan akan aktualisasi diri, misalnya seseorang pemusik menciptakan komposisi musik atau seorang ilmuwan memenuhi suatu teori yang berguna bagi kehidupan.

Sebagai manajer pendidikan, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk bekerja sama, memahami, dan memotivasi orang lain, baik dalam kelompok maupun individu. Mereka juga harus dapat memberikan bimbingan dan motivasi kepada staf dan guru jika diperlukan. Keterampilan manusiawi yang dimaksud adalah kemampuan untuk bekerja dalam kelompok, berkomunikasi, menciptakan suasana kerja yang kooperatif, dan membuat kontak manusiawi dengan orang-orang yang terlibat. Kepala sekolah berusaha membangun kerja sama dan hubungan baik dengan wakil kepala sekolah, dewan guru, dan staf tata usaha. Hal ini dilakukan untuk membangun hubungan yang baik dan harmonis di lingkungan sekolah, yang berdampak positif pada sekolah. (Julaiha, 2019).

Pemimpin atau manajer harus memiliki hubungan manusiawi, yang berarti mereka dapat memahami dengan baik perasaan, keinginan, dan kebutuhan orang lain. Keterampilan ini termasuk bekerja sama dengan orang lain, berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, memiliki kepekaan sosial (empati) terhadap orang atau kelompok lain, berpartisipasi aktif dalam kelompok kerja, memberikan pelayanan prima, dan berkomunikasi dengan baik. (Usman, 2022).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa peran-peran hubungan manusia dalam kegiatan administrasi dan manajemen. Karena lebih berhubungan dengan segi manusia, di mana manusia dipandang sebagai unsur yang sangat vital yang tentunya tidak dapat diperlakukan sama dengan unsur lain seperti alat-alat dan sarana prasarana. Keterampilan manusiawi adalah kemampuan seseorang sebagai kepala sekolah dalam kerja sama, memahami aspirasi dan memotivasi anggota organisasi, sehingga memperoleh partisipasi yang optimal, memberikan

dorongan kepada orang lain, berkomunikasi lisan dan tulisan, serta bekerja sama dalam kelompok.

### **2.1.3 Keterampilan Teknikal**

Kepala Sekolah sebagai pemimpin puncak di sekolah, selain mempunyai kemampuan merencanakan, mengorganisasikan dan mengawasi program sekolah juga mampu berkomunikasi dengan personal serta mampu melaksanakan tugas-tugas yang bersifat teknis. Manager membutuhkan keterampilan teknik yang cukup untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya, keterampilan teknik adalah kemampuan untuk menggunakan alat-alat, prosedur dan teknik suatu bidang khusus (Sutisna, 1983).

Menurut Katz (2009) keterampilan teknis berarti bekerja dengan benda bukan orang. Keterampilan teknis adalah kemampuan dalam menggunakan alat-alat prosedur, dan teknik suatu bidang khusus. Keterampilan teknis adalah pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, dan teknik untuk melakukan sebuah kegiatan khusus, dan kemampuan untuk menggunakan alat-alat yang relevan bagi kegiatan tersebut. Lebih lanjut *technical skills* termasuk pengetahuan mengenai metode, proses, prosedur, serta teknik untuk melakukan kegiatan yang khusus dari suatu organisasi (Gary, 2004). Keterampilan teknis yang dimiliki kepala sekolah dalam bidang pendidikan yaitu kemampuan kepala sekolah dalam menanggapi dan memahami serta cakap menggunakan metode-metode, termasuk yang bukan pengajaran, yaitu: pengetahuan keuangan, pelaporan, penjadwalan, dan pemeliharaan (Kamaludin & Alfian, 2010).

Keterampilan teknis dalam pengetahuan dengan terlaksananya kegiatan supervisi secara tepat sasaran, tepat hasilnya dengan menyeluruh, dan meningkatkannya kinerja guru dalam merencanakan serta melaksanakan kegiatan belajar mengajar membuat sekolah tersebut menjadi sekolah yang di segani dan diminati masyarakat (Amon & Harliansyah, 2022). Keterampilan teknis dalam metode kepala sekolah diharapkan mempunyai metode-metode keilmuan dalam mengelola sekolah. Metode dari keterampilan teknis kepala sekolah sejalan dan sesuai dengan bidang garapan manajemen kurikulum, peserta didik dan sarana

dan prasarana yang merupakan urat nadi sekolah dalam menentukan kualitas sekolah. Keterampilan teknis dalam teknik meliputi, kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang manajer yang berkaitan dengan prosedur, teknik-teknik dan proses yang diperlukan untuk melaksanakan tugas khusus serta mampu mengajarkan kepada.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa keterampilan teknik kepala sekolah sangat diperlukan erat kaitannya dengan aplikasi pengetahuan tentang cara pengelolaan kelas, penggunaan metode pembelajaran, teknik evaluasi, teknik pembuatan satuan pelajaran dan pengelolaan sarana prasarana serta mengarahkan dan membina guru beserta staf sekolah lainnya.

## **2.2 Manfaat Keterampilan Manajerial**

Segala sesuatu yang diciptakan oleh Allah SWT tentu memiliki manfaat masing-masing, begitu juga pula dengan ilmu. Ilmu yang harus dipelajari seorang pemimpin salah satunya adalah ilmu manajemen. Ilmu manajemen memiliki fungsi dan manfaatnya sendiri bagi setiap orang yang mempelajarinya. Begitu pula dengan manfaat keterampilan manajerial, adapun manfaat keterampilan manajerial yaitu:

- a. Untuk dapat mengetahui dan mengaplikasikan apa saja tugas pokok yang harus di jalankan sebagai seorang pemimpin.
- b. Untuk dapat berinteraksi atau berkomunikasi dengan orang lain baik yang berada dalam organisasi maupun di luar organisasi.
- c. Untuk dapat mengembangkan berpikir abstrak.
- d. Untuk dapat mendeteksi kemungkinan yang akan di hadapinya dan.
- e. Untuk dapat meneliti baik buruknya suatu permasalahan sampai pada setiap pengambilan keputusan yang tepat dalam periode kepemimpinannya (Jamaluddin Iskandar, 2017).

## **2.3 Kepemimpinan Kepala Sekolah Penyelenggara Pendidikan Inklusif**

Peranan kepala sekolah membawahi beberapa elemen dalam sekolah, oleh karena berjalannya proses belajar mengajar di sekolah tentu tidak lepas dari tanggung jawab kepala sekolah sebagai penentu kebijakan. Menurut Sumidjo (2002)

Kepala Sekolah dapat diartikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.

Mengembangkan mutu pendidikan di sekolah, seorang kepala sekolah mempunyai tugas dan peran-peran yang harus dijalankan. Tugas dan peran kepala sekolah dibagi menjadi tujuh pokok yaitu sebagai *educator*, sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor, sebagai *leader*, sebagai *innovator*, serta sebagai motivator (Babo & Ramaswami, 2011). Kepala sekolah memiliki fungsi yang berdimensi luas (Sudarwan, 2010) menyebutkan bahwa jika merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, menyebutkan bahwa kepala sekolah harus memiliki fungsi, yaitu mampu berfungsi sebagai *educator*, *manager*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *inovator*, *motivator* dan *entrepreneur*. Kepala sekolah dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin sebuah sekolah harus mampu mengelola semua sumber daya pendidikan yang dimiliki.

### **2.3.1 Kepala Sekolah sebagai *Educator***

Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah. Sebagai seorang edukator, kepala sekolah bertanggung jawab untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan bimbingan kepada warga sekolah, serta memotivasi seluruh tenaga kependidikan agar terus berkembang. Selain itu, dalam fungsinya sebagai guru, kepala sekolah harus menerapkan model pembelajaran yang menarik dan inovatif (Rusmaswati, 2013). Mulyasa (2022) juga menyatakan bahwa selain memiliki peran strategis kepala sekolah juga memiliki tugas untuk menanamkan, memajukan, dan meningkatkan sedikitnya empat nilai utama dalam pendidikan, yaitu pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik:

- a. Mental, hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak manusia.
- b. Moral, hal-hal yang berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai perbuatan sikap dan kewajiban atau moral yang diartikan sebagai akhlak, budi pekerti, dan kesusilaan.

- c. Fisik, hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan kesehatan dan penampilan manusia secara lahiriah.
- d. Artistik, hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan.

Kepala sekolah dituntut untuk menguasai kemampuan dan keterampilan yang berkaitan dengan konsep-konsep dalam kompleksitas dunia pendidikan. Menurut Sumidjo (2002) bahwa memahami arti pendidik tidak cukup dengan berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidik, sarana pendidik, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Proses pendidikan di samping secara khusus dilaksanakan melalui sekolah, dapat juga diselenggarakan di luar sekolah, melalui keluarga dan masyarakat. Oleh sebab itu seseorang dapat dikatakan *educationist* benar-benar mengetahui teori dan metode pembelajaran serta tugas profesionalnya.

Sebagai *educator* kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru, berbagai pengalaman kepala sekolah sangat mendukung profesionalisme kepala sekolah pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan. Kepala sekolah harus berusaha menggerakkan tim evaluasi hasil belajar.

- a. Peserta didik untuk lebih giat bekerja, kemudian hasilnya diturunkan secara terbuka dan diperlihatkan di papan pengumuman. Hal ini bermanfaat untuk memotivasi para peserta didik agar lebih giat belajar dan meningkatkan prestasinya.
- b. Menggunakan waktu belajar efektif di sekolah, dengan cara mendorong para guru untuk memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan, serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

### **2.3.2 Kepala Sekolah sebagai *Manager***

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan (Sholeh, 2016).

Babo and Ramaswami (2011) menjelaskan bahwa dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah. Seorang manajer atau pemimpin harus dapat memberikan pengaruh yang signifikan kepada individu untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Fathoni, 2024).

Berdasarkan pengertian di atas bahwa sebagai seorang manajer kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan. Strategi tersebut dapat meliputi membangun kerja sama dan komunikasi yang efektif dengan seluruh tenaga pendidikan dan kependidikan, memberikan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalismenya melalui pelatihan baik yang dilakukan secara mandiri atau difasilitasi oleh pihak sekolah.

### **2.3.3 Kepala Sekolah sebagai *Administrator***

Pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan program sekolah adalah beberapa dari banyak hal yang terkait dengan peran kepala sekolah sebagai administrator. Kepala sekolah harus dapat mengelola kurikulum, administrasi siswa, administrasi personalia, administrasi sarana dan prasarana, administrasi kearsipan, dan administrasi keuangan. Untuk mendukung program sekolah, kegiatan tersebut harus dilakukan dengan efektif dan efisien. Kepala sekolah juga harus dapat menerapkan kemampuan tersebut dalam tugas operasionalnya. (Rusmaswati,

2013). Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan dari seluruh program sekolah. Secara spesifik Sumidjo (2002) menjelaskan bahwa hal tersebut meliputi:

- a. Mengelola kegiatan belajar mengajar dan bimbingan dan konseling,
- b. Mengelola administrasi peserta didik.
- c. Mengelola administrasi sarana dan prasarana dan
- d. Mengelola administrasi kearsipan.

### **2.3.3 Kepala Sekolah sebagai *Supervisor***

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Mulyasa (2022) menyatakan bahwa salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu menyupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang secara khusus untuk membantu para guru dan supervisor dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah. Agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua peserta didik dan sekolah, serta berupaya menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif. Satori (2006) menjelaskan bahwa supervisi pengajaran merupakan upaya membantu guru mengembangkan kemampuan mengelola kemampuannya mencapai tujuan pengajaran.

### **2.3.4 Kepala Sekolah sebagai *Leader***

Kepala Sekolah sebagai leader memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Sumidjo (2002) mengemukakan bahwa Kepala Sekolah sebagai *leader* harus mampu:

- a. Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan peserta didik dalam melaksanakan tugasnya
- b. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan peserta didik serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.

Kepala sekolah harus memiliki pengetahuan tentang tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi. Mulyasa (2022).

Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifat-sifat: jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil risiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, dan teladan.

### **2.3.5 Kepala Sekolah sebagai *Inovator***

Peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif (Kurnianingsih, 2018). Babo and Ramaswami (2011) kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel. Kepala Sekolah sebagai inovator harus mampu mencari menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan di sekolah, gagasan baru bisa berupa mengubah strategi pembelajaran dari pola kelas tetap menjadi pola bidang studi, memiliki kelas tersendiri, yang dilengkapi alat peraga dan alat-alat lainnya.

### **2.3.6 Kepala Sekolah sebagai *Motivator***

Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektivitas dan penyediaan sebagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar (Alhabsyi et al., 2022). Untuk menciptakan lingkungan sekolah yang sukses, kepemimpinan yang kuat, empati, dan strategis sangat penting. Jika seorang kepala sekolah dapat menggabungkan pendekatan profesional dan emosional dalam kepemimpinannya, mereka akan lebih efektif dalam mendorong guru untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu ditingkatkan

keterampilan kepemimpinannya agar mereka dapat lebih maksimal dalam memainkan peran penting untuk mendukung dan meningkatkan kualitas lembaga pendidikan yang di pimpinya (Majid, 2024).

### **2.3.7 Kepala Sekolah Sebagai *Entrepreneur***

Selaku marketing kepala sekolah dituntut mempunyai kecakapan dan kemampuan membaca peluang, kemampuan membangun jaringan pergaulan yang luas, mempunyai kemampuan mengambil risiko dan mampu mempromosikan keunggulan sekolah. Untuk menjadi seorang wirausaha maka seorang kepala sekolah yang profesional harus memiliki kepercayaan yang tinggi, mandiri, kepribadian yang mantap, selalu bersifat optimis, berorientasi pada tugas dan hasil, kebutuhan akan prestasi, energik, penuh dengan ide dan kreativitas tinggi. Pengertian wirausaha di sekolah merujuk pada usaha dan sikap mental, dengan kata lain tidak selalu bersifat komersial, di mana esensinya adalah usaha untuk menciptakan nilai lewat pengakuan terhadap setiap peluang bisnis (Siagian et al., 2020).

Manajemen pendidikan merupakan pengelolaan lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah di tetapkan. Peran kepala sekolah di dalam lembaga pendidikan sangat penting untuk menjalankan dan mengontrol pelaksanaan manajemen pendidikan. Kepala sekolah memiliki peran beragam dalam menjalankan tugas kepemimpinannya disekolah. Sebagai manajer kepala sekolah berkewajiban dalam mengatur atau mengelola seluruh sumber daya yang ada di sekolah sehingga sumber daya yang di miliki dapat mendukung peningkatan mutu pendidikan (Sholeh, 2016).

## **2.4 Indikator-indikator Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah**

Keterampilan manajerial berkaitan erat dengan manajemen kepemimpinan yang efektif karena hakikatnya manajemen adalah masalah interaksi antara manusia baik secara vertikal maupun horizontal, sehingga kepemimpinan dapat dikatakan sebagai perilaku memotivasi orang lain untuk bekerja demi mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan yang baik seharusnya di miliki dan di terapkan oleh

semua jenjang organisasi agar bawahannya dapat bekerja dengan baik dan memiliki semangat yang tinggi untuk kepentingan organisasi (Barkah, 2017).

Adapun indikator-indikator keterampilan manajerial menurut Robbins (2006) sebagai berikut:

a. Keterampilan Konseptual

Adalah kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit Robbins (1996). Hal ini meliputi:

1. Merencanakan semua kegiatan sekolah
2. Kemampuan menyadari permasalahan sekolah
3. Kemampuan memecahkan masalah
4. Mengkoordinasi kegiatan sekolah
5. Mengembangkan kurikulum
6. Mengembangkan staf untuk mencapai tujuan sekolah

b. Keterampilan Manusiawi

Adalah kemampuan bekerja sama, memahami, memotivasi orang lain, baik perorangan maupun dalam kelompok Robbins (1996) menjelaskan bahwa *human skill* kepala sekolah meliputi:

1. Menjalinkan hubungan kerja sama dengan guru
2. Menjalinkan komunikasi dengan guru
3. Mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan
4. Memberikan penghargaan kepada guru berprestasi
5. Menciptakan hubungan yang positif dengan masyarakat
6. Memperhatikan kesejahteraan guru

c. Keterampilan Teknikal

Adalah kemampuan dalam menerapkan pengetahuan atau keahlian spesialisasi (Robbins, 1996). Hal meliputi:

1. Membimbing guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar.
2. Mengkoordinasi penggunaan peralatan pengajaran.
3. Membantu guru dalam mendiagnosis kesulitan belajar peserta didik serta bimbingan dan konseling pada peserta didik.
4. Membimbing guru dalam melaksanakan administrasi sekolah/kelas.
5. Menyusun anggaran belanja sekolah.

## **2.5 Pendidikan Inklusif**

### **2.5.1 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.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 70 Tahun 2009, pendidikan inklusif adalah sistem pendidikan yang memberikan kesempatan kepada semua siswa yang memiliki kelainan yang memiliki potensi kecerdasan dan/atau bakat istimewa untuk mengikuti pendidikan atau pembelajaran di tempat yang sama dengan siswa lainnya. “Setiap warga negara mempunyai hak yang sama untuk mengenyam pendidikan, dan warga negara yang memiliki kelainan fisik, emosional, intelektual, mental, dan/atau sosial berhak memperoleh pendidikan khusus,” kata Pasal 5 Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003. Untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, program pendidikan inklusif digunakan. Untuk memenuhi kebutuhan semua anak, program pendidikan inklusif sudah ada dan berfokus pada anak.

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).

Pendidikan inklusif memberikan kesempatan yang sama anak-anak berkebutuhan khusus dengan peserta didik lain untuk belajar dalam lingkungan yang sama, menumbuhkan budaya saling menghormati perbedaan individu dan memastikan bahwa setiap anak menerima sumber daya yang mereka butuhkan (Aristya & Sowiyah, 2024). 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.

### **2.6.2 Tujuan dan Manfaat Pendidikan Inklusif**

Tujuan pendidikan inklusif (Smith et al., 2006) antara lain:

- a. 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.
- b. Mewujudkan penyelenggaraan pendidikan yang menghargai keanekaragaman dan tidak diskriminasi bagi semua peserta didik.

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

- a. Lebih merangsang, memiliki keberagaman, dan responsif.
- b. Memungkinkan perkembangan kurikulum.
- c. Memberikan kesempatan pada anak berkebutuhan khusus untuk berinteraksi dengan anak lain dan meningkatkan kemampuannya.
- d. Memberikan kesempatan anak berkebutuhan khusus untuk belajar akademis dari teman sebaya.

### **2.5.3 Landasan Pendidikan Inklusif**

#### **2.5.3.1 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 'bhinneka 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 Allah bukan karena fisik tetapi takwanya, (3) Allah tidak akan mengubah 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.

#### **2.5.3.2 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 Orang tua wajib memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada anak untuk memperoleh Pendidikan.
- c. UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Ps. 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 SMASLB.
- 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, SMAS, 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

### **2.5.3.3 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".

### **2.5.4 Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif**

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

- 1) Integrasi fisik penempatan peserta didik di ruangan yang sama dengan peserta didik bukan penyandang disabilitas harus menjadi prioritas utama. Mengeluarkan mereka dari ranah ini hanya boleh dilakukan jika memang diperlukan.
- 2) Integrasi sosial relasi antara peserta didik 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 peserta didik penyandang disabilitas untuk berinteraksi dengan teman sebaya di kelas pendidikan khusus.

- 3) Integrasi pengajaran sebagian besar peserta didik harus diajarkan kurikulum yang sama dengan yang digunakan peserta didik 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 peserta didik, 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 (Tarmansyah, 2007).

### **2.5.5 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.

## **2.6 Anak Berkebutuhan Khusus (ABK)**

### **2.7.1 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.

### **2.7.2 Klasifikasi Anak Berkebutuhan Khusus (ABK)**

Anak Berkebutuhan Khusus (ABK) dapat diklasifikasikan menjadi:

1. Tunanetra sebagai suatu kondisi yang ada pada seseorang, yaitu hilangnya daya penglihatan untuk dapat berfungsi sebagaimana mestinya sehingga untuk menempuh pendidikan harus menggunakan indra pendengaran, perabaan, dan penciuman (Hallahan et al., 2013).
2. 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 indra pendengarannya, sehingga kehilangan sebagian maupun seluruh kemampuan pendengarannya.
3. 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.

4. Tunagrahita. McLeskey et al. (2013) 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.
5. Tunadaksa sering diartikan sebagai cacat tubuh atau tuna fisik. 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, 2008). 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.
6. Tunalaras. (Wahyuni, 2014) 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.
7. 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, 2008).

## **2.7 Kerangka Pikir Penelitian**

Keberhasilan penyelenggaraan pendidikan inklusif. Pendekatan ini mengacu pada paradigma sistem, di mana input, proses, dan output saling berkaitan dan dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal dan internal secara simultan. Pada bagian input, fokus utama diarahkan pada sumber daya kepala sekolah, yang dalam konteks ini merujuk pada kapasitas personal dan profesional yang dimiliki kepala sekolah dalam mengelola, mengarahkan, dan mengembangkan sistem pendidikan inklusif di satuan pendidikan yang dipimpinnya. Kompetensi ini meliputi pemahaman terhadap nilai-nilai inklusivitas, sensitivitas terhadap keberagaman peserta didik, serta kemampuan dalam melakukan inovasi kebijakan di tingkat sekolah.

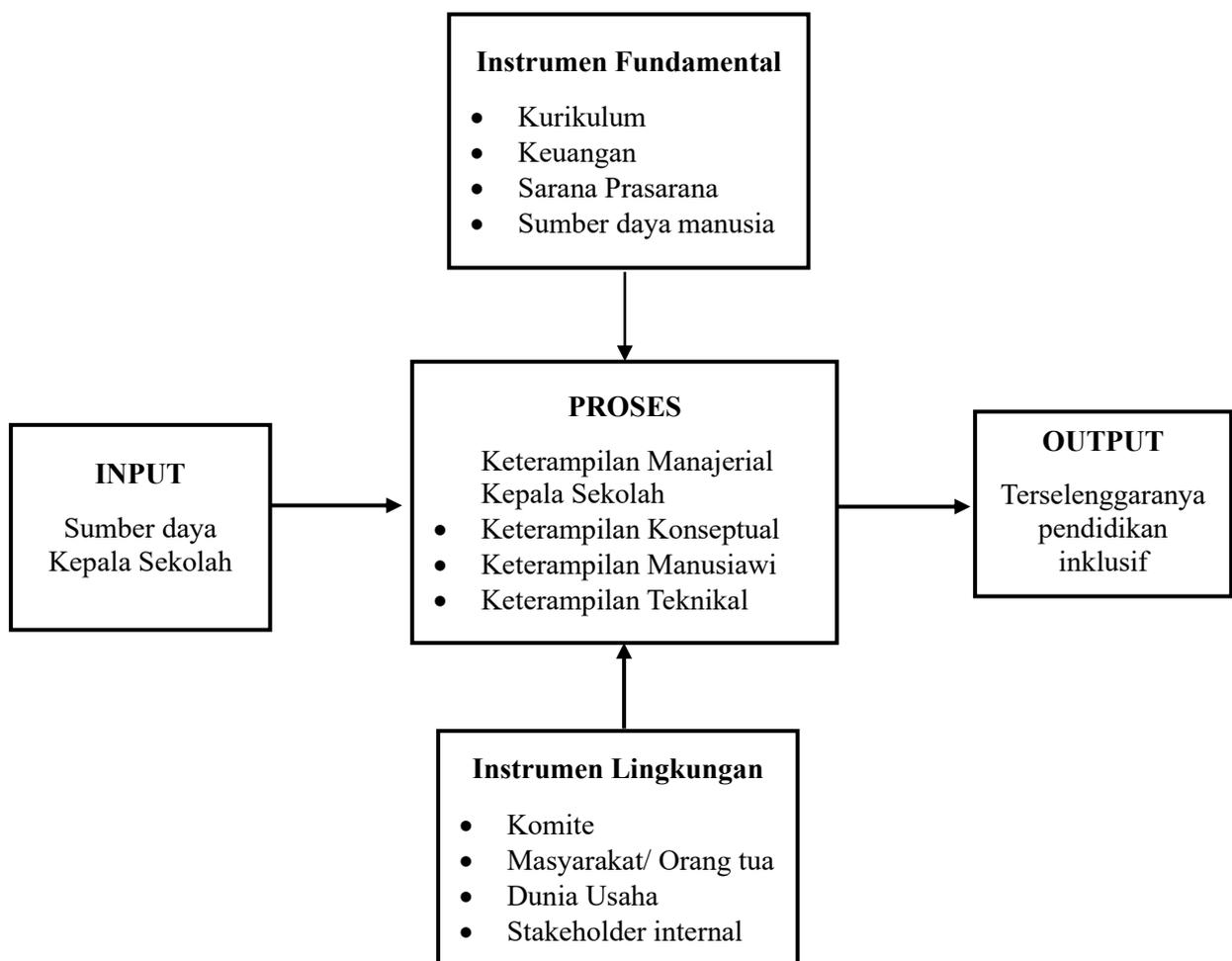
Masuk ke dalam tahapan proses, kepala sekolah dituntut untuk mengimplementasikan keterampilan manajerial secara efektif dan adaptif. Terdapat tiga dimensi utama dalam keterampilan manajerial yang menjadi fokus dalam penelitian ini, yaitu: Keterampilan Konseptual, yang mencakup kemampuan kepala sekolah dalam merancang visi, misi, strategi, dan kebijakan yang mendukung pendidikan inklusif. Keterampilan Manusiawi, yang mencerminkan kemampuan kepala sekolah dalam membangun komunikasi, kolaborasi, dan hubungan interpersonal dengan seluruh pemangku kepentingan, termasuk guru, peserta didik, orang tua, dan masyarakat. Keterampilan Teknikal, yaitu kompetensi teknis dalam menyusun program kerja, memanfaatkan teknologi, dan mengelola kegiatan operasional sekolah yang berorientasi pada layanan pendidikan yang adil dan setara bagi seluruh peserta didik.

Proses manajerial ini tidak dapat berjalan optimal tanpa adanya dukungan dari dua komponen penting, yaitu instrumen fundamental dan instrumen lingkungan. Instrumen fundamental meliputi empat aspek strategis: kurikulum yang fleksibel dan adaptif terhadap kebutuhan peserta didik berkebutuhan khusus, keuangan yang dialokasikan secara adil untuk mendukung sarana pembelajaran inklusif, aransa dan prasarana yang ramah disabilitas, sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam mengelola keberagaman di ruang kelas. Sementara itu, instrumen lingkungan mencakup aktor-aktor eksternal dan internal yang memberikan kontribusi signifikan dalam menciptakan ekosistem pendidikan yang inklusif. Hal ini melibatkan: komite sekolah sebagai representasi masyarakat yang terlibat dalam pengambilan keputusan, orang tua dan masyarakat sebagai mitra dalam pembinaan peserta didik, dunia usaha yang berperan dalam mendukung praktik kerja inklusif dan CSR pendidikan, serta stakeholder internal yang terdiri atas guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik itu sendiri.

Seluruh proses yang terstruktur dan didukung oleh faktor fundamental serta lingkungan yang kondusif akan berujung pada output, yakni terselenggaranya pendidikan inklusif secara optimal. Pendidikan inklusif yang dimaksud di sini bukan sekadar keberadaan peserta didik berkebutuhan khusus di sekolah reguler,

melainkan penyelenggaraan pendidikan yang menjamin partisipasi penuh, akses yang setara, serta penghormatan terhadap keberagaman.

Dengan demikian, kerangka berpikir ini menekankan bahwa keberhasilan pendidikan inklusif tidak hanya ditentukan oleh keberadaan regulasi atau kebijakan semata, tetapi sangat bergantung pada kualitas keterampilan manajerial kepala sekolah dalam mengorkestrasi seluruh sumber daya dan jejaring pendukung di lingkungan sekolah.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah penyelenggara pendidikan inklusif dilakukan di SMAS X Jati Agung.

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

Penelitian ini dilaksanakan di SMAS X Jati Agung yang berlokasi di Kecamatan Jati Agung, Kabupaten Lampung Selatan, Provinsi Lampung.

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

Penelitian ini dilaksanakan pada semester ganjil dan genap tahun ajaran 2024/2025.

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

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

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Menurut Moleong (2019) penelitian kualitatif memiliki karakteristik: 1) penelitian memerlukan latar belakang alami (*natural setting*), 2) manusia sebagai alat (*instrument*), 3) metode kualitatif, 4) analisis data secara induktif, 5) teori dari dasar (*grounded theory*), 6) deskriptif, 7) lebih mementingkan proses dari pada hasil, 8) adanya batas yang ditentukan oleh fokus, 9) adanya kriteria khusus untuk keabsahan data, 10) desain yang bersifat sementara.

Konteks penelitian kualitatif, kehadiran suatu fenomena dapat dimaknai sebagai sesuatu yang ada dan muncul dalam kesadaran peneliti dengan menggunakan cara serta penjelasan tertentu bagaimana proses sesuatu menjadi terlihat jelas dan nyata. Pada penelitian fenomenologi lebih mengutamakan pada mencari, mempelajari dan menyampaikan arti fenomena, peristiwa yang terjadi dan hubungannya dengan orang-orang biasa dalam situasi tertentu. Penelitian kualitatif termasuk dalam penelitian kualitatif murni karena dalam

pelaksanaannya didasari pada usaha memahami serta menggambarkan ciri-ciri intrinsik dari fenomena-fenomena yang terjadi pada diri sendiri (Eko, 2015).

Adapun jenis sampel dalam penelitian ini menggunakan *Snowball Sampling*. Menurut Sugiyono (2009) *Snowball Sampling* (bola salju) adalah metode sampling di mana sampel diperoleh melalui proses bergulir dari satu responden ke responden yang lain. Sedangkan menurut Creswell (2015) *Qualitative Snowball Sampling* (sampling bola salju kualitatif) adalah suatu bentuk *purposive sampling* yang biasanya terjadi setelah penelitian dimulai dan ketika peneliti meminta partisipan untuk merekomendasikan individu lain untuk diambil sebagai sampel.

### **3.2.2 Rancangan Penelitian**

Rancangan penelitian yang di gunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan fenomenologi. Penelitian fenomenologi yaitu jenis penelitian kualitatif yang melihat dan mendengar lebih dekat dan terperinci penjelasan dan pemahaman individual tentang pengalaman-pengalamannya. Penelitian fenomenologi memiliki tujuan yaitu guna menginterpretasikan serta menjelaskan pengalaman-pengalaman yang dialami seseorang dalam kehidupan ini, termasuk pengalaman saat interaksi dengan orang lain dan lingkungan sekitar. Melalui pendekatan ini diketahui pengalaman subjektif atau pengalaman fenomenologi dan suatu studi tentang kesadaran dari perspektif pokok dari seseorang. Penelitian ini akan mengamati tentang keterampilan manajerial kepala sekolah di SMAS X Jati Agung.

### **3.3 Kehadiran Peneliti**

Kehadiran peneliti merupakan suatu hal yang sangat penting karena peneliti bertindak sebagai instrumen dan pengumpul data. Kehadiran peneliti diharuskan berbaur dan menyatu dengan subjek penelitian sehingga kehadiran peneliti tidak dapat diwakilkan. Kehadiran peneliti di lokasi penelitian berperan dalam penciptaan suasana yang nyaman, aman, dan luwes untuk memperoleh informasi atau data yang benar-benar valid dan berasal dari diri informan, bukan dibuat-buat oleh informan.

Peneliti melakukan penelitian di SMAS X Jati Agung pada semester ganjil dan genap. Data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah terkait keterampilan manajerial kepala sekolah. Kehadiran peneliti di lokasi penelitian bertujuan untuk meningkatkan intensitas interaksi dengan sumber data guna mendapatkan informasi yang valid dan absah mengenai fokus penelitian. Kehadiran ini juga diharapkan dapat membangun hubungan emosional dengan narasumber, menciptakan keakraban yang wajar, serta menumbuhkan kepercayaan bahwa hasil penelitian tidak akan digunakan untuk maksud yang salah atau merugikan pihak mana pun.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka langkah-langkah yang ditempuh peneliti sebagai berikut kegiatan awal sebelum memasuki lapangan, peneliti melakukan survei di lokasi untuk memperoleh gambaran umum tentang SMAS Jati Agung, kemudian pada kegiatan kedua peneliti mengajukan permohonan ijin penelitian, menemui informan yang akan menjadi subjek penelitian. Selanjutnya pada tanggal 16 Agustus 2024 peneliti melaksanakan observasi awal di lapangan untuk melakukan pengumpulan data berdasarkan jadwal yang telah disepakati oleh peneliti dengan informan (KS), dan di berikan arahan apa saja yang akan di teliti dan siapa saja yang akan menjadi informan. Tema wawancara adalah terkait dengan keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknis.

Pada tanggal 20 Agustus 2024 peneliti melakukan wawancara dengan informan dan di ikuti melakukan observasi pada saat kegiatan rapat dan IHT, kemudian pada tanggal 28 September, 9 Oktober dan tanggal 21 Oktober peneliti melakukan wawancara bersama informan wakil kepala sekolah dan guru menggunakan panduan pedoman wawancara dengan bertemu secara langsung dalam wawancara tersebut penelitian bertanya terkait bagaimana pelaksanaan keterampilan manajerial kepala sekolah dalam menyelenggara pendidikan inklusif di sekolah. Peneliti juga mengumpulkan dan mempelajari dokumen SMAS Jatiagung yang mendukung penelitian.

Terakhir penelitian melakukan wawancara bersama peserta didik dan wali murid pada tanggal 26 Oktober dan 9 November, dalam wawancara tersebut penelitian bertanya bagaimana pelaksanaan pendidikan inklusif di sekolah. Selain wawancara, peneliti juga melakukan observasi langsung terhadap aktivitas kepala sekolah dalam mengelola sekolah, berinteraksi dengan guru dan peserta didik, serta mengambil keputusan terkait keterampilan. Observasi ini bertujuan untuk memperkuat data yang diperoleh melalui wawancara dan studi dokumen. Studi dokumen dilakukan dengan menganalisis berbagai dokumen yang relevan, seperti laporan sekolah, kebijakan kepala sekolah, dan hasil evaluasi keterampilan guna melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi.

Setelah data dikumpulkan, langkah selanjutnya adalah analisis data menggunakan metode kualitatif. Peneliti melakukan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan untuk memahami keterampilan manajerial kepala sekolah secara mendalam. Hasil analisis data kemudian disusun dan disajikan dalam bentuk narasi yang sistematis dengan tetap menjaga validitas dan reliabilitas informasi serta memperhatikan aspek etika penelitian. Dengan mengikuti tahapan-tahapan tersebut, peneliti dapat memastikan bahwa data yang diperoleh valid dan dapat dipertanggungjawabkan serta memberikan kontribusi bagi pengembangan manajemen sekolah.

### **3.4 Sumber Data Penelitian**

Penelitian kualitatif umumnya mengambil jumlah informan yang lebih kecil dibandingkan dengan bentuk penelitian lainnya Creswell and Poth (2016) dalam penelitian kualitatif, kita akan mencatat informasi pada protokol yang kita rancang sendiri yang akan membantu kita untuk mengorganisasikan informasi yang dilaporkan oleh informan pada masing-masing pertanyaan.

Menurut Moleong (2019) 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. Informan kunci (*key informant*) yang dipilih dalam penelitian ini adalah kepala sekolah.

Tabel 3.1 Daftar Informan Penelitian

No.	Informan	Kode	Jumlah
1.	Kepala Sekolah	KS	1
2.	Wakil Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan	Wk.Ksw	1
3.	Wakil Kepala Sekolah Kurikulum	Wk. Kur	1
4.	Guru	Gr	3
5.	Wali Peserta didik	Wm	3
6.	Peserta Didik	Pd	3
<b>Jumlah seluruh informan</b>			12

Sumber: Data Peneliti (2024)

Sumber data dalam penelitian ini di tentukan dengan *purposive sampling* dan *snowball sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dianggap lebih mengetahui mengenai sesuatu yang kita inginkan, sedangkan *snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data yang pada awalnya jumlahnya sedikit kemudian menjadi besar (Sugiyono, 2013). Penulis menggunakan teknik *purposive sampling* dengan cara memilih informan yang dianggap mengetahui permasalahan secara mendalam yang kemudian dikembangkan dengan informan lain dengan teknik *snowball sampling* sehingga koding di buat berdasarkan teknik pengembangan data dan sumber data.

Pengkodean informan penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.2 Pengkodean Informan Penelitian

Teknik Pengumpulan Data	Kode	Sumber Data	Kode
Wawancara	W	1. Kepala Sekolah	KS
		2. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum	Wks
		3. Wakil Kepala Bidang Kesiswaan	WK Ksw
		4. Guru	Gr
		5. Peserta Didik	Pd
Observasi	O	1. Kepala Sekolah	KS
		2. Wakil Kepala Sekolah Bidang Kurikulum	Wks
		3. Wakil Kepala Bidang Kesiswaan	WK Ksw
		4. Guru	GR
		5. Peserta Didik	Pd

Studi Dokumentasi	SD	1. Kepala Sekolah	KS
		2. Visi Misi di SMAS X	Vs
		3. Struktur Organisasi di SMAS X	So
		4. Perangkat pembelajaran	Pb
		5. Dokumentasi kegiatan pembelajaran	Dkp
		6. Sarana dan prasarana	Sp

**Sumber: Data Penulis (2024)**

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

Untuk mengungkap data mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah penyelenggara pendidikan inklusif di SMAS X Jati Agung maka dibutuhkan alat pengumpul data. Beberapa teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data dalam penelitian ini adalah:

### 3.5.1 Wawancara

Wawancara pada penelitian kualitatif merupakan pembicaraan yang mempunyai tujuan dan didahului beberapa pertanyaan informal. Wawancara penelitian lebih dari sekedar percakapan dan berkisar dari informal ke formal. Struktur wawancara dapat berasal pada rentang tidak berstruktur sampai berstruktur. Penelitian kualitatif umumnya menggunakan wawancara tidak berstruktur atau semi terstruktur.

Peneliti berbekal instrumen berupa panduan wawancara, daftar pertanyaan, dan alat perekam dengan cara mendatangi nara sumber untuk mendapatkan data yang diinginkan. Hal ini karena salah satu teknik pengumpulan data adalah dengan jalan wawancara, yaitu mendapatkan informasi dengan cara bertanya langsung kepada responden.

Tabel 3.3 Pedoman Wawancara

No.	Sub Fokus	Indikator
1	Keterampilan konseptual kepala sekolah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merencanakan kegiatan sekolah</li> <li>2. Kemampuan menyadari permasalahan sekolah</li> <li>3. Kemampuan memecahkan masalah</li> <li>4. Mengkoordinasikan kegiatan sekolah</li> <li>5. Mengembangkan kurikulum</li> <li>6. Mengembangkan staf untuk mencapai tujuan</li> </ol>
2	Keterampilan manusiawi kepala sekolah .	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menjalin hubungan kerja sama dengan guru</li> <li>2. Menjalin komunikasi dengan guru</li> <li>3. Mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan</li> <li>4. Memberikan penghargaan kepada guru berprestasi</li> <li>5. Menciptakan hubungan yang positif dengan masyarakat</li> <li>6. Memperhatikan kesejahteraan guru</li> </ol>
3	Keterampilan teknis kepala sekolah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membantu guru dalam mendiagnosis kesulitan belajar peserta didik serta bimbingan dan konseling pada peserta didik</li> <li>2. Membimbing guru dalam melaksanakan administrasi sekolah/kelas</li> <li>3. Menyusun anggaran belanja sekolah</li> </ol>

Sumber: Diadopsi dari teori Stephen P. Robbins (2006)

### 3.5.2 Observasi

Observasi adalah suatu cara pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung terhadap suatu obyek dalam suatu periode tertentu dan mengadakan pencatatan secara sistematis tentang hal-hal tertentu yang di amati. Riyanto (2016), ciri khusus penelitian kualitatif terdapat pada observasi *partisipan* yaitu proses pengamatan dengan terlibat langsung. Moleong (2004) mendefinisikan observasi sebagai suatu pengumpulan data yang dilakukan secara sistematis dengan mengamati, baik secara langsung maupun tidak langsung, serta menggunakan pencatatan tentang hasil pengamatan. Sesuai dengan namanya, observasi akan dilakukan dengan cara peneliti melakukan pengamatan terhadap subjek penelitian dan kemudian mencatat hal-hal yang terjadi di lapangan dan berkaitan dengan keterampilan manajerial Kepala Sekolah. Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung bagaimana keterampilan manajerial kepala sekolah di SMAS X Jati Agung. Peneliti mengamati pelaksanaan keterampilan kepala sekolah melalui kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di sekolah. Berikut kisi-kisi pedoman observasi dapat dilihat pada Tabel 3.4

Tabel 3.4 Pedoman Observasi

No.	Ragam yang diamati
1.	Keterampilan konseptual kepala sekolah:
	1. Merencanakan semua kegiatan
	2. Kemampuan menyadari permasalahan sekolah
	3. Kemampuan memecahkan masalah
	4. Mengkoordinasikan kegiatan sekolah
	5. Mengembangkan kurikulum
2.	Keterampilan manusiawi kepala sekolah:
	1. Menjalin hubungan kerja sama dengan guru
	2. Menjalin komunikasi dengan guru
	3. Mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan
	4. Memberikan penghargaan kepada guru berprestasi
	5. Menciptakan hubungan yang positif dengan masyarakat
3.	Keterampilan teknis kepala sekolah:
	1. Membantu guru dalam mendiagnosis kesulitan belajar peserta didik serta bimbingan dan konseling pada peserta didik
	2. Membimbing guru dalam melaksanakan administrasi sekolah/kelas
	3. Menyusun anggaran belanja sekolah

### 3.5.3 Studi Dokumen

Menurut Creswell (2015), dokumen terdiri atas catatan publik dan pribadi yang didapatkan peneliti kuantitatif 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. Teknik ini merupakan suatu cara mengumpulkan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga diperoleh data yang lengkap sah dan bukan berdasarkan perkiraan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti akan mengumpulkan data berupa catatan lapangan dari observasi yang dilakukan, memindahkan hasil wawancara ke dalam bentuk transkrip wawancara, serta apabila diperlukan, peneliti akan menelaah sejumlah dokumen akademik sekolah.

Tabel 3.5 Pedoman Studi Dokumen

No.	Sumber Data
1.	Visi, misi, dan tujuan sekolah
2.	Struktur organisasi di SMAS X
3.	Data pendidik dan kependidikan
4.	Data sarana prasarana
5.	Perangkat pembelajaran guru
6.	Dokumentasi kegiatan pembelajaran

### 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. Miles et al. (2014) mengungkapkan bahwa dalam mengolah data kualitatif dilakukan melalui tahap reduksi (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*verification*).

#### 3.6.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data. Kegiatan pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Pengumpulan data dalam penelitian mengenai keterampilan manajerial kepala sekolah penyelenggara pendidikan inklusif di SMAS X Jati Agung ini dilakukan dengan menggunakan

wawancara, pengamatan dan studi dokumen. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini yaitu transkrip wawancara, catatan lapangan dan studi dokumen kemudian ditarik kesimpulan.

### **3.6.2 Reduksi Data**

Setelah mengumpulkan data peneliti akan melakukan reduksi data dengan memilih, menyederhanakan, dan mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen, dan materi-materi empiris lainnya yang mengacu pada fokus penelitian sehingga memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data dan mencari data lain bila diperlukan.

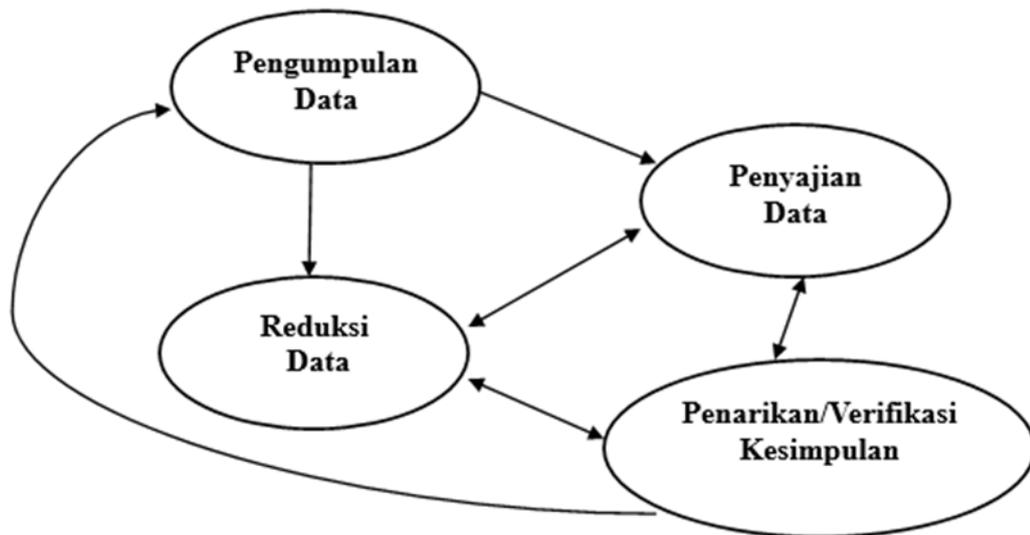
### **3.6.3 Penyajian Data**

Setelah dilakukan direduksi data, langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data merupakan analisis deretan kolom-kolom dalam sebuah matriks untuk data kualitatif dan menentukan jenis bentuk data yang dimasukkan dalam kotak-kotak matriks dan uraian penjelasan yang bersifat deskriptif.

### **3.6.4 Penarikan Kesimpulan**

Sugiyono (2009) 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. Kesimpulan dalam penelitian dapat menjawab rumusan masalah untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan bagaimana keterampilan manajerial kepala sekolah penyelenggara pendidikan inklusif di SMAS X Jati Agung.

Secara skematis proses pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan data dapat digambarkan, sebagai berikut:



Gambar 3.1 Bagan Analisis Data Model Interaktif Miles and Huberman (Sumber: Milles and Huberman 2014)

Gambar 3.2 menjelaskan bahwa proses pengumpulan data merupakan proses dari analisis data itu sendiri, data yang diperoleh berasal dari sesuatu yang dilihat, didengar dan diamati. Selanjutnya proses reduksi data dengan tujuan 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 Pengecekan Keabsahan Data Penelitian

Pengecekan kredibilitas atau derajat keabsahan data perlu dilakukan untuk membuktikan apakah yang diamati oleh peneliti telah sesuai dengan apa yang terjadi dilapangan. Derajat kepercayaan data (kesahihan data) dalam penelitian kualitatif digunakan untuk memenuhi kriteria (nilai) kebenaran, baik bagi pembaca maupun bagi subjek yang diteliti. Menurut Sugiyono (2017), uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif ada empat, yakni *credibility* (validasi internal), *transferability*, (validasi eksternal), *dependability* (reliabilitas) dan

confirmability (obyektivitas). Berdasarkan penjelasan tersebut maka untuk menetapkan keabsahan data kualitatif didasarkan atas empat kriteria, yaitu:

- a. Validasi Internal (Credibility) Credibility data bertujuan untuk membuktikan data yang berhasil dikumpulkan apakah sesuai dengan data sebenarnya. Ada beberapa teknik yang digunakan pada penelitian ini untuk mencapai kreadibilitas ialah perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, diskusi teman sejawat, analisis kasus negatif dan member check (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini, uji credibility dilakukan dengan cara perpanjangan keikutsertaan, triangulasi waktu, sumber data dan metode, diskusi teman sejawat dan konsultasi kepada pembimbing.
- b. Keteralihan (Transferability) Transferbility merupakan validitas eksternal didasarkan pada konteks empiris seting penelitian, yaitu tentang ethnic yang diterima peneliti dan ethnic yang cermat, rinci, tebal atau mendalam serta adanya kesamaan konteks antara pengirim dan penerima.
- c. Ketergantungan (Dependability) Pengecekan dependabilitas atau keajegan data diperoleh melalui triangulasi sumber. Objek dan isu yang sama ditanyakan kepada 8 sumber yaitu: kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kesiswaan, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, guru, peserta didik, orangtua peserta didik dan staf tata usaha untuk mendapatkan data yang ajeg.
- d. Kepastian (Comfirmability) Comfirmability yaitu kecocokan data melalui triangulasi metode, melalui wawancara dengan informan, pengamatan langsung di sekolah, dan pengkajian dokumen yang terkait dengan kepemimpinan partisipatif. Selain itu, diupayakan pula kebenaran etik melalui penghayatan faktual menggunakan ketajaman berfikir. Dalam penelitian ini, kebenaran etik tentang manajemen diperoleh melalui diskusi dengan para dosen pembimbing. Penelitian mengenai Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah Penyelenggara Pendidikan Inklusif di SMAS X Jatiagung menggunakan uji keabsahan data berupa credibility atau validitasi internal. Penelitian dengan uji credibility dilakukan dengan ketekunan pengamatan, triangulasi, member check, diskusi dengan teman sejawat dan diskusi dnegan para ahli. Peneliti menggunakan teknik tersebut agar mendapatkan informasi

dan data yang akurat dari informan serta dapat menghasilkan penelitian yang lebih baik. Akurasi data pada setiap komponen juga dilihat secara kritis dari berbagai sudut pandang pihak-pihak yang terlibat dalam terlaksananya keterampilan manajerial kepala sekolah di SMAS X jatiagung seperti para informan yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru, Adapun uraian mengenai uji credibility yang dilakukan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Ketekunan Pengamatan Ketekunan atau keajegan pengamatan berarti menemukan ciri- ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Peneliti mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang menonjol.
2. Triangulasi Teknik triangulasi yaitu pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan waktu. Berdasarkan hal tersebut, peneliti menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode yang akan dijelaskan sebagai berikut:

- a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber yaitu membandingkan dan mengecek suatu informasi yang diperoleh dengan membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi, membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan. Hasil dari perbandingan yang diharapkan adalah berupa kesamaan atau alasan-alasan terjadinya perbedaan Moleong (2017). Peneliti mengumpulkan informasi dari subjek dan beberapa informan penelitian hingga menemukan jawaban yang sama dari sumber data yang berbeda.

- b. Triangulasi Metode

Teknik ini dilakukan dengan cara pengecekan beberapa sumber data dengan metode yang sama Moleong (2017). Trianggulasi ini untuk melakukan pengecekan terhadap penggunaan metode pengumpulan data, pengeliti mengaitkan apakah informasi yang didapat dengan

metode interview sama dengan metode observasi, atau apakah hasil observasi sesuai dengan informasi yang diberikan ketika di interview.

c. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu dilakukan peneliti dengan cara membandingkan dan mengecek kembali data yang sudah didapatkan dari informan dengan keadaan sekarang. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah data yang didapatkan kemarin masih sesuai atau tidak dengan keadaan yang terjadi dilapangan saat ini.

3. Member Check Member check yaitu proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada informan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan informan. Pelaksanaan member check dilakukan setelah satu periode pengumpulan data selesai.

### **3.8 Tahapan Penelitian**

Tahap-tahap penelitian kualitatif menurut Moleong (2019) bahwa yang peneliti lakukan yaitu tahap pra lapangan, tahap pekerjaan lapangan, serta tahap analisis dan interpretasi data.

#### **3.8.1 Tahap Pra-Penelitian**

Tahap pra lapangan dilaksanakan pada semester ganjil. Tahap pra lapangan ada enam kegiatan yang dilakukan oleh peneliti, yaitu:

1. Menyusun rancangan penelitian tentang keterampilan manajerial kepala sekolah di SMAS X Jati Agung.
2. Memilih lapangan penelitian dengan cara mempelajari serta mendalami fokus dan rumusan masalah penelitian.
3. Mengurus perizinan secara formal dalam hal ini peneliti meminta izin kepada Kepala Sekolah SMAS X Jati Agung.
4. Menjajaki dan menilai keadaan lingkungan di mana peneliti melakukan orientasi lapangan. Penjajakan dan penilaian lapangan akan terlaksana dengan baik apabila peneliti sudah mengetahui melalui orang dalam tentang situasi dan kondisi daerah tempat penelitian dilakukan.

5. Memilih dan memanfaatkan informan yang berguna bagi pemberi informasi situasi dan kondisi latar penelitian.
6. Menyiapkan perlengkapan penelitian yang diperlukan meliputi alat tulis dan kamera.

### **3.8.2 Tahap Pekerjaan Lapangan**

Tahap pekerjaan lapangan dilaksanakan pada semester ganjil. Tahap ini dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

- a. Memahami Latar Penelitian dan Persiapan Diri  
Peneliti menggunakan latar penelitian di SMAS X Jati Agung untuk memperoleh data yang dibutuhkan tentang keterampilan manajerial kepala sekolah. Peneliti mengawali kegiatan penelitian ini dengan mengajukan permohonan izin di SMAS X Jati Agung untuk melakukan pengumpulan data dan menggali informasi yang peneliti butuhkan sesuai sub fokus penelitian.
- b. Mengumpulkan Data Peneliti mengumpulkan data-data yang meliputi: Mencatat data, mengobservasi dan mendokumentasikan apa yang diperoleh di lapangan.

### **3.8.3 Tahap Analisis Data**

Tahap analisis data dilaksanakan pada semester ganjil. Meliputi kegiatan mengumpulkan data dan pencatatan data, analisis data, penafsiran data, pengecekan keabsahan data, dengan mengumpulkan data atau melengkapi informasi umum yang telah diperoleh pada observasi awal. Data yang terkumpul dikelompokkan dan dianalisis sesuai dengan fokus penelitian dan dimasukkan ke dalam matriks cek data. Data dipaparkan dalam bentuk naratif, matriks dan diagram konteks. Selanjutnya pembahasan berikutnya adalah kesimpulan dan saran, dilanjutkan dengan tahap pelaporan hasil penelitian.

### **3.8.4 Tahap Pelaporan Hasil Penelitian**

Pembuatan laporan hasil penelitian yang terdiri atas latar belakang penelitian, kajian pustaka, metode penelitian yang digunakan, penyajian data penelitian, pengkajian temuan penelitian dan kesimpulan akhir dari hasil penelitian semuanya

ditulis secara naratif. Penulis menggunakan pedoman penulisan karya ilmiah yang berlaku di Universitas Lampung. Tahap akhir peneliti melakukan seminar hasil penelitian dan melakukan perbaikan yang dilanjutkan dengan menyusun laporan hasil penelitian dan diakhiri dengan ujian tesis. Berdasarkan langkah metode penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa urutan dalam metode penelitian sangat dibutuhkan. Agar alur pikir dalam penelitian dapat dibuktikan oleh karena itu perlu adanya paparan data, temuan dan pembahasan pada bab selanjutnya.

## **V. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian tentang keterampilan manajerial kepala sekolah penyelenggara sekolah inklusif di SMAS X Jatiagung diperoleh kesimpulan bahwa Keterampilan manajerial kepala sekolah penyelenggara sekolah inklusif di SMAS X Jatiagung sudah baik, karena terbukti kepala sekolah SMAS X Jatiagung telah terlaksananya beberapa aspek sebagai berikut:

#### **5.1.1 Pelaksanaan Keterampilan Konseptual Kepala Sekolah**

##### **SMAS X Jati Agung**

Keterampilan konseptual Kepala sekolah penyelenggaraan pendidikan inklusif SMAS X sudah baik karena terbukti kepala Sekolah SMAS X telah merencanakan kegiatan program sekolah seperti mengadakan MGMP, menentukan rencana tahunan, program semester, RPP, mampu menyadari, mengidentifikasi dan memecahkan masalah dengan baik, nyaman dan aman. Kemampuan menyadai permasalahan dan memecahkan masalah sekolah dengan bermusyawarah bersama-sama agar permasalahan bisa di atasi dengan baik, mengkoordinasikan kegiatan sekolah, mengembangkan kurikulum modifikasi dan staf seperti diadakan workshop, IHT, dan memanggil pemateri untuk mencapai tujuan sekolah.

#### **5.1.2 Pelaksanaan Keterampilan Manusiawi Kepala Sekolah**

##### **SMAS X Jati Agung**

Keterampilan manusiawi Kepala sekolah penyelenggaraan pendidikan inklusif SMAS X sudah baik karena terbukti kepala Sekolah SMAS X telah menjalin hubungan kerja sama dengan guru dengan selalu berkomunikasi dalam hal apapun, bersilaturahmi antar kepala sekolah dan warga sekolah agar terjalin keharmonisan, mengikutsertakan guru dalam merumuskan pengambilan keputusan seperti diadakannya rapat selain itu memberikan penghargaan dengan

apresiasi kepada guru yang berprestasi dengan ucapan “selamat kepada bapak/ibu guru”, memberikan penghargaan kepada guru berprestasi, menciptakan hubungan yang positif dengan masyarakat dan memperhatikan kesejahteraan guru.

### **5.1.3 Pelaksanaan Keterampilan Teknikal Kepala Sekolah**

#### **SMAS X Jati Agung**

Keterampilan teknikal Kepala sekolah penyelenggaraan pendidikan inklusif SMAS X sudah baik karena terbukti kepala Sekolah SMAS X telah membimbing guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar, mengkoordinasikan penggunaan peralatan pengajaran, memahami guru dalam mendiagnosis kesulitan belajar peserta didik dengan memberikan motivasi kepada peserta didik, serta membimbing dan konseling pada peserta didik, membimbing guru dalam melaksanakan administrasi sekolah agar dapat menyiapkan administrasi dalam absen, jurnal, catatan-catatan khusus untuk peserta didik yang ada permasalahan disekolah, dan menyusun anggaran belanja sekolah.

## **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas maka peneliti menyarankan beberapa hal sebagai berikut:

### **5.2.1 Kepala Sekolah**

Diharapkan dengan adanya hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan bagi kepala sekolah dalam meningkatkan ketrampilan manajerial penyelenggaraan pendidikan inklusif di SMAS X Jati Agung. Sehingga terciptanya sekolah inklusif yang efektif.

### **5.2.2 Guru**

Diharapkan dengan adanya hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi dan sumber informasi agar senantiasa dapat terus belajar dan memperbaiki pengajaran seperti melakukan pengembangan kompetensi pedagogi dan keterampilan menghadapi tantangan pendidikan inklusif.

### **5.2.3 Peserta Didik**

Diharapkan dengan adanya hasil penelitian ini dapat mendorong peserta didik untuk meningkatkan rasa toleransi dan tenggang rasa terhadap temanya yang

berkebutuhan khusus sehingga tercipta suasana belajar bersama yang menyenangkan.

#### **5.2.4 Orangtua Peserta Didik**

Diharapkan dengan adanya hasil penelitian ini orangtua wali murid dapat lebih proaktif untuk membantu dan mendukung kepala sekolah dalam menjalankan program penyelenggaraan pendidikan inklusif.

#### **5.2.5 Guru Pendamping Khusus**

GPK diharapkan terus meningkatkan kompetensi profesionalnya melalui pelatihan, workshop, dan pengembangan diri terkait strategi pembelajaran yang adaptif, asesmen alternatif, serta pendekatan pedagogis yang sesuai dengan karakteristik peserta didik berkebutuhan khusus.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, M. A. (2019). Pengaruh kemampuan manajerial kepala madrasah dan iklim psikologis terhadap kinerja guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lahat. *Studia Manageria*, 1(1), 47-56. <https://doi.org/https://doi.org/10.19109/studiamanageria.v1i1.4151>
- Al Faruq, M. H., & Supriyanto, S. (2020). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu guru. *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)*, 5(1), 68-76. <https://doi.org/Kepemimpinan>
- Aristya, F. S., & Sowiyah, R. R. (2024). The role of shadow teacher in inclusive school: A Literature Review. *International Journal of Current Science Research and Review*, 7(01), 602-608.
- Bandi, D. (2009). *Pembelajaran anak berkebutuhan khusus dalam setting pendidikan inklusi*. Intan Sejati Klaten.
- Barkah, J. (2017). Meningkatkan kinerja guru melalui kemampuan manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi di madrasah. *Sosio e-Kons*, 6(1), 30-40.
- Creswell, J. (2015). *Riset pendidikan: Perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi riset kualitatif & kuantitatif*. Pustaka Pelajar.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Danim, S. (2010). *Profesionalisasi dan etika profesi guru*. Alfabeta.
- Depdiknas. (2003). *Undang-undang republik Indonesia nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional*.
- Eko, S. (2015). *Menyusun proposal penelitian kualitatif skripsi dan tesis*. Suaka Media
- Fadhila, H. (2021). Manajemen pembiayaan pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Educatio*, 10(1) 81-87
- Fathoni, T. (2024). Strategi pembinaan dan pengembangan kepala sekolah. *Global Education Journal*, 2(1), 63-71.
- Friend, M., & Bursuck, W. D. (2015). Menuju pendidikan inklusi: Panduan praktis untuk mengajar, terj. Annisa Nuriowandari. Cet, 1.
- Gary, Y. (2004). *Flexible Leadership*. Jossey-Bass.
- 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, O. (2008). *Kurikulum dan pembelajaran*. Bumi Aksara.
- Hamid, A. (2022). Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 12(II), 33-43.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Management of organizational behavior: Utilizing human resources. In: Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510. Person Education, Inc
- Imron, I., Purwanto, P., & Rohmadi, Y. (2021). Kompetensi manajerial kepala madrasah dalam mengembangkan kinerja tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(1), 350-359. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v7i1.2228>
- lusi. (2016). No Title. Diambil dari <http://www.sumberpengetahuan.com/2016/09/pengertian-manajemen-dan-manajer-menurut-para-ahli.html>/diakses tanggal 11 Oktober 2016)
- Infijaru, N. a. (2022). *Kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan mutu kinerja guru di SMP Negeri 1 Baturraden Kecamatan Baturraden Kabupaten Banyumas* UIN Prof. KH Saifuddin Zuhri. [Tesis, tidak dipublikasikan.
- Iskandar, J. (2017). Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah. *Idarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(1), 89-95.
- Kamaludin, U. A., & Alfian, M. (2010). *Etika manajemen islam*. Pustaka Setia.
- Karweti, E. (2010). Pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah dan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja terhadap kinerja guru SLB di Kabupaten Subang. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 11(2), 77-89.
- Kastawi, N. S., Nugroho, A., & Miyono, N. (2021). Kontribusi motivasi kerja dan peran kepala sekolah terhadap profesionalisme guru SMA. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), 77-93. <https://doi.org/https://doi.org/10.24246/j.jk.2021.v8.i1.p77-93>
- Katz, R. L. (1970). *Management of the total enterprise*. Prentice-Hall
- Katz, R. L. (2009). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review Press.
- Mann, F. C. (1965). *Toward an understanding of the leadership role in formal organizations*. Chandler Publishing Company.
- Mashun, M. (2020). Implementasi manajemen pendidikan inklusi pada SD Al Firdaus Surakarta dan SDN Karanganyar Yogyakarta: Suatu evaluasi program. *At-Tadbir: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 1-13.
- Maslow, A. H. (1943). Preface to motivation theory. *Psychosomatic medicine*, 5(1), 85-92.
- Masrukhin, M. (2018). Pengaruh kemampuan manajerial kepala sekolah dan komite sekolah terhadap budaya organisasi dan efektifitas penyelenggaraan sekolah. *EDUKASIA STAIN Kudus*, 13(1), 105-126. <https://doi.org/http://repository.iainkudus.ac.id/id/eprint/3639>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). Fundamentals of Qualitative Data Analysis In Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (pp. 69–104). In: Thousand Oaks, Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.

- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya
- Mudjito, d. (2012). *Pendidikan Inklusif*. Baduose Media Jakarta.
- Mulyadi, S., & Kresnawaty, A. (2020). *Manajemen pembelajaran inklusi pada anak usia dini*. Ksatria Siliwangi.
- Mulyasa, H. E. (2022). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Muspawi, M. (2020). Strategi menjadi kepala sekolah profesional. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(2), 402-409. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33087/jiubj.v20i2.938>
- Natalia, K., & Mundilarno, M. (2019). Manajemen pembelajaran inklusi dalam mewujudkan mutu pendidikan. *Media Manajemen Pendidikan*, 2(1), 100-100.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Nurhayati, N., & Rosadi, K. I. (2022). Determinasi manajemen pendidikan islam: Sistem pendidikan, pengelolaan pendidikan, dan tenaga pendidikan (literatur manajemen pendidikan islam). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 451-464. <https://doi.org/https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1.1047>
- Paramansyah, A., & Parojai, M. R. (2024). *Pendidikan inklusif dalam era digital*. Penerbit Widina.
- Pertiwi, D. E. (2019). Rancangan Pengembangan Sekolah X Menjadi Sekolah Inklusif. *Inclusive: Journal of Special Education*, 5(1), 2502-437X
- Pidarta, M. (1988). *Manajemen pendidikan indonesia*. Bina Aksara.
- Ridho, A., & Chaniago, N. S. (2024). Peran manajerial kepala sekolah dalam mengelola konflik di sekolah MTS Hubbul Wathon. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(02). 667-676.
- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku organisasi: Konsep, kontroversi, aplikasi*, Jilid. 1, Edisi 8, Prenhallindo, Nitisemito, S, Alex.
- Saputra, A. (2016). Kebijakan pemerintah terhadap pendidikan inklusif. *Golden Age: Jurnal Ilmiah Tumbuh Kembang Anak Usia Dini*, 1(3), 1-15.
- Satori, D. a. (2006). Supervisi akademik dan penjaminan mutu dalam pendidikan persekolahan. *Koleksi Materi Perkuliahan Supervisi Pendidikan IPA SPs. Tidak diterbitkan*.
- Siagian, S. P. (2002). *Kiat meningkatkan produktivitas kerj*. PT. Ardi Mahasatya.
- Sihombing, U. (2000). *Pendidikan luar sekolah: manajemen strategi: konsep, kiat, dan pelaksanaan*. PD. Mahkota.
- Smith, J. D., Denis, Enrica, Baihaqi, M., & Sugiarmim, M. (2006). *Inklusi, sekolah ramah untuk semua*. Nuansa.

- Sowiyah, S. (2021). Pendidikan Inklusif (Konsep dan Implementasi). Edisi 2 Graha Ilmu.
- Sowiyah, S. (2022). Implementation of inclusive education programs in Lampung province. *Journal of Advances in Education and Philosophy*, 6(3), 161-166.
- Sudarwan, D. (2010). Khairil (2011). *Profesi Kependidikan*. Alfabeta.
- Sugiyono, D. (2013). Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D. Alfabeta
- Sugiyono, P. D. (2009). Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D, Alfabeta.
- Sulfemi, W. B. (2018). *Manajemen kurikulum di sekolah*. Visi Nusantar Maju.
- Sumidjo, W. (2002). *Kepemimpinan kepala sekolah, tinjauan teoritik dan permasalahannya*. PT Grafindo Persada.
- Suparno, A. (2013). Kontribusi pelatihan guru, iklim organisasi dan persepsi guru tentang keterampilan manajerial kepala sekolah terhadap keterampilan guru dalam pembelajaran SMKN Kota Semarang. *Jurnal Varidika* 53-65. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/11617/3894>
- Sutisna, O. (1983). *Administrasi pendidikan: dasar teoritis untuk praktek profesional*. Bandung Angkasa.
- Swiderski, M. (2006). *Soft and Conceptual Skills: The often overlooked compenents of outdoor leadership*. The Internasional Journal of Servant - Leadership, 14(1), 217-248.
- Tarmansyah, S. (2007). INKLUSI: Pendidikan Untuk Semua. *Jakarta Dep. Pendidik. dan Kebud. RI*.
- Taufan, J., & Mazhud, F. (2016). Kebijakan-kebijakan kepala sekolah dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif di Sekolah X Kota Jambi. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 14(1).
- Terry, G. R., & Leslie, W. (2010). Rue. 2010. *Dasar-dasar manajemen, edisi Bahasa Indonesia, cetakan ketiga belas*. Bumi Aksara.
- Tumanggor, A., Tambunan, J. R., SE, M., & Simatupang, P. (2021). *Manajemen pendidikan*. Penerbit K-Media.
- Usman, H. (2022). *Manajemen: Teori, praktik, dan riset pendidikan Edisi 4*. Bumi Aksara.
- Wahyuni, N. (2014). Pedoman pelaksanaan kurikulum bagi peserta didik berkebutuhan khusus di sekolah reguler. Direktorat Pembinaan PKLK Dikdas.
- Wahjosumidjo. (2008). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan*. jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Zheng, Q., Li, L., Chen, H., & Loeb, S. (2017). What aspects of principal leadership are most highly correlated with school outcomes in China? *Educational Administration Quarterly*, 53(3), 409-447. <https://doi.org/https://doi.org/10.23887/jjgsd.v9i3.40828>