



**Murhum : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini**

e-ISSN: 2723-6390, hal. 2792-2805

Vol. 7, No. 1, Juli 2026

DOI: 10.37985/murhum.v7i1.2040

## **Manajemen Pendidikan Inklusif di Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD): Studi Kasus Kepala Sekolah**

**Hamini<sup>1</sup>, Widyatmike Gede Mulawarman<sup>2</sup>, Akhmad<sup>3</sup>, Malpaleni Satriana<sup>4</sup>, Nurlaili<sup>5</sup>, dan Usfandi Haryaka<sup>6</sup>**

*<sup>1,2,3,4,5,6</sup> Manajemen Pendidikan, Universitas Mulawarman*

**ABSTRAK.** *Penyelenggaraan pendidikan inklusif di Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) masih menghadapi berbagai tantangan, khususnya terkait kompetensi guru, dukungan struktural, dan keterlibatan orang tua. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam praktik manajemen pendidikan inklusif yang diterapkan oleh kepala sekolah di TK ABA 1 Tenggarong. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi yang melibatkan kepala sekolah, guru, guru pendamping, dan orang tua peserta didik. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah berperan strategis dalam mengintegrasikan nilai inklusivitas ke dalam seluruh fungsi manajemen, meliputi perencanaan berbasis asesmen dini, pengorganisasian yang fleksibel meskipun tanpa tim inklusif formal, pelaksanaan pembelajaran tanpa segregasi, serta pengawasan berkelanjutan melalui supervisi dan evaluasi perkembangan anak. Kolaborasi dengan orang tua dan tenaga profesional menjadi faktor pendukung utama dalam keberlanjutan layanan inklusif. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan manajerial yang adaptif dan kolaboratif mampu membentuk praktik pendidikan inklusif yang fungsional dan berkelanjutan di tengah keterbatasan sumber daya.*

**Kata Kunci :** *Kepala Sekolah; Manajemen Pendidikan; Pendidikan Inklusif*

**ABSTRACT.** *The implementation of inclusive education in Early Childhood Education (ECE) continues to face various challenges, particularly related to teacher competence, structural support, and parental involvement. This study aims to examine in depth the practices of inclusive education management implemented by the principal at TK ABA 1 Tenggarong. A qualitative approach with a case study design was employed. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis involving the principal, teachers, support teachers, and parents. Data analysis was conducted interactively through data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that the principal plays a strategic role in integrating inclusive values into all management functions, including needs-based planning through early assessment, flexible organizing despite the absence of a formal inclusive team, non-segregative instructional implementation, and continuous supervision through systematic monitoring and evaluation of children's development. Collaboration with parents and professional partners emerged as a key supporting factor for sustaining inclusive practices. These findings highlight that adaptive and collaborative leadership is crucial in establishing functional and sustainable inclusive education practices in ECE settings with limited resources.*

**Keyword :** *Inclusive Education; Educational Management; School Principal*

Copyright (c) 2026 Hamini dst.

✉ Corresponding author : Hamini

Email Address : haminisadikin@gmail.com

Received 2 Februari 2026, Accepted 30 Juni 2026, Published 30 Juni 2026

## **PENDAHULUAN**

Pendidikan inklusif pada jenjang Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) dipandang sebagai strategi fundamental dalam menjamin pemenuhan hak pendidikan bagi seluruh anak tanpa perlakuan diskriminatif, termasuk anak berkebutuhan khusus (ABK). Pendekatan ini menegaskan nilai kesetaraan, partisipasi aktif, serta penghormatan terhadap keberagaman dalam satu lingkungan pembelajaran yang inklusif [1]. Dalam konteks Indonesia, khususnya wilayah non-metropolitan seperti Tenggara, penerapan pendidikan inklusif di PAUD menjadi semakin signifikan seiring meningkatnya kompleksitas kebutuhan sosial dan pendidikan anak, yang masih dihadapkan pada kuatnya stigma sosial serta keterbatasan akses terhadap layanan pendidikan yang responsif terhadap inklusivitas [2].

Implementasi pendidikan inklusif pada pendidikan anak usia dini bertujuan untuk memberikan kesempatan belajar yang setara bagi seluruh anak, termasuk mereka yang berkebutuhan khusus, dalam satu lingkungan pendidikan yang sama. Pendidikan inklusif menegaskan bahwa setiap anak berhak mendapatkan layanan pendidikan yang disesuaikan dengan kebutuhan serta karakteristik perkembangannya. Namun, dalam praktiknya, penyelenggaraan pendidikan inklusif di lembaga PAUD masih menghadapi sejumlah tantangan, terutama terkait kesiapan guru, pemahaman masyarakat, dan ketersediaan layanan profesional yang mendukung anak berkebutuhan khusus. Beberapa studi menyoroti bahwa keterbatasan kompetensi guru dalam memahami karakteristik anak berkebutuhan khusus menjadi kendala utama dalam penerapan pendidikan inklusif di PAUD [3].

Selain itu, keberhasilan pendidikan inklusif juga bergantung pada kemampuan lembaga pendidikan dalam menyesuaikan kurikulum dan strategi pembelajaran agar dapat memenuhi kebutuhan beragam peserta didik. Kurikulum yang fleksibel dan metode pembelajaran yang adaptif menjadi faktor kunci agar anak berkebutuhan khusus dapat berpartisipasi secara optimal dalam proses belajar di kelas inklusif [4]. Di sisi lain, penelitian sebelumnya menekankan bahwa peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan berkelanjutan serta kolaborasi dengan orang tua dan tenaga profesional merupakan strategi penting dalam memperkuat kualitas layanan pendidikan inklusif di PAUD. Guru yang memiliki pemahaman mendalam mengenai karakteristik anak berkebutuhan khusus akan lebih mampu merancang pembelajaran yang responsif terhadap kebutuhan individual peserta didik [5].

Lebih lanjut, pendidikan inklusif tidak hanya berkaitan dengan praktik pembelajaran di kelas, tetapi juga merupakan bagian dari perubahan paradigma pendidikan yang menempatkan keberagaman sebagai elemen integral dari sistem pendidikan yang harus diakomodasi secara adil dan setara. Dengan demikian, penyelenggaraan pendidikan inklusif membutuhkan dukungan dari berbagai pihak, termasuk lembaga pendidikan, keluarga, dan masyarakat, untuk menciptakan lingkungan belajar yang inklusif dan ramah bagi seluruh anak [6],[7].

Berbagai studi Berbagai penelitian terdahulu telah membahas implementasi pendidikan inklusif dari beragam sudut pandang. Penelitian yang dilakukan oleh Meka menunjukkan bahwa pendidikan inklusif memiliki peranan penting dalam mengatasi

berbagai permasalahan sosial yang dialami oleh anak berkebutuhan khusus melalui penerapan strategi pembelajaran yang adaptif dan ramah terhadap keberagaman peserta didik di lingkungan sekolah [1]. Di sisi lain, Safitri menekankan bahwa pengelolaan pembelajaran yang efektif menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan anak usia dini, termasuk dalam upaya memenuhi kebutuhan belajar peserta didik yang memiliki karakteristik dan kemampuan yang berbeda-beda [8]. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Muchtar mengungkapkan bahwa pendekatan pembelajaran yang mempertimbangkan perbedaan karakteristik individu peserta didik, khususnya anak berkebutuhan khusus, dapat meningkatkan partisipasi aktif siswa sekaligus mendorong perkembangan kemampuan komunikasi mereka selama proses pembelajaran berlangsung [9].

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Wang, menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang signifikan dalam menciptakan iklim organisasi pendidikan yang kondusif bagi pengembangan inovasi dan kerja sama dalam proses pembelajaran [10]. Temuan penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu memperkuat efikasi guru serta mendukung implementasi berbagai kebijakan pendidikan di tingkat lembaga. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada aspek kepemimpinan secara umum ataupun praktik pembelajaran di kelas. Kajian yang secara khusus menelaah implementasi fungsi-fungsi manajemen pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam pengelolaan pendidikan inklusif pada lembaga PAUD masih belum banyak dilakukan.

Berdasarkan hasil telaah terhadap berbagai penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kajian mengenai pendidikan inklusif cenderung lebih menitikberatkan pada aspek pedagogis dan peningkatan kompetensi guru. Sementara itu, penelitian yang mengkaji secara mendalam praktik manajemen pendidikan inklusif yang dijalankan oleh kepala sekolah pada jenjang pendidikan anak usia dini, terutama di wilayah non-metropolitan seperti Tenggarong, masih tergolong terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki posisi dan kontribusi yang berbeda dengan menelaah secara komprehensif praktik manajemen pendidikan inklusif melalui perspektif fungsi-fungsi manajemen pendidikan yang dijalankan oleh kepala sekolah di TK ABA 1 Tenggarong. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memfokuskan perhatian pada proses pembelajaran, tetapi juga mengkaji bagaimana kepemimpinan manajerial kepala sekolah mengintegrasikan nilai-nilai inklusivitas dalam keseluruhan proses pengelolaan pendidikan di tingkat lembaga PAUD.

Keberhasilan pendidikan inklusif tidak semata-mata ditentukan oleh praktik pedagogis, melainkan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan dan kapasitas manajerial kepala sekolah. Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam membangun iklim sekolah yang inklusif, memperkuat efikasi guru, serta mendorong penerapan pembelajaran yang adaptif sesuai dengan kebutuhan peserta didik [10]. Meskipun demikian, penelitian sebelumnya lebih banyak menitikberatkan pada praktik pembelajaran di ruang kelas, sementara kajian yang secara komprehensif menelaah

peran manajerial kepala PAUD dalam pengelolaan pendidikan inklusif masih terbatas, terutama pada konteks pendidikan anak usia dini [11].

Pentingnya kajian ini semakin mengemuka mengingat beragam tantangan yang masih mewarnai penyelenggaraan pendidikan inklusif, seperti rendahnya kompetensi guru dalam menangani ABK, keterbatasan program pelatihan khusus, serta belum optimalnya ketersediaan sarana dan prasarana pendukung [12]. Dalam situasi tersebut, kepala PAUD dituntut untuk berperan lebih dari sekadar pengelola administratif, tetapi juga sebagai agen transformasi yang mampu menginternalisasikan nilai-nilai inklusivitas ke dalam seluruh fungsi manajemen sekolah melalui kepemimpinan yang visioner, kolaboratif, dan kontekstual [13].

Bertolak dari kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam praktik manajemen pendidikan inklusif yang diterapkan oleh kepala sekolah di TK ABA 1 Tenggarong. Hasil observasi awal yang dilakukan peneliti di TK ABA 1 Tenggarong menunjukkan bahwa lembaga tersebut telah menerima beberapa anak berkebutuhan khusus yang mengikuti proses pembelajaran bersama dengan peserta didik lainnya di kelas reguler. Berdasarkan hasil wawancara pendahuluan dengan kepala sekolah, diperoleh informasi bahwa pelaksanaan pendidikan inklusif di sekolah tersebut masih menghadapi berbagai tantangan. Tantangan tersebut terutama berkaitan dengan keterbatasan kompetensi sebagian guru dalam memahami dan menangani karakteristik anak berkebutuhan khusus, serta belum terbentuknya secara formal tim khusus yang menangani pendidikan inklusif di tingkat sekolah. Kepala sekolah juga menyampaikan bahwa sejumlah guru masih memerlukan pendampingan serta pelatihan yang berkelanjutan agar mampu merancang dan menerapkan strategi pembelajaran yang lebih adaptif sesuai dengan kebutuhan belajar peserta didik yang beragam.

Temuan awal tersebut menunjukkan bahwa praktik pendidikan inklusif di TK ABA 1 Tenggarong sebenarnya telah mulai diterapkan, namun masih memerlukan penguatan terutama dalam aspek manajemen dan pengelolaan sumber daya pendidikan. Oleh karena itu, penelitian yang mengkaji secara lebih mendalam mengenai bagaimana kepala sekolah mengelola penyelenggaraan pendidikan inklusif melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen menjadi penting untuk dilakukan, sehingga dapat diperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai strategi yang digunakan dalam menghadapi berbagai keterbatasan yang ada. Analisis difokuskan pada implementasi fungsi-fungsi manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, serta pola kemitraan dengan guru, orang tua, dan pemangku kepentingan dalam mendukung layanan pendidikan bagi anak berkebutuhan khusus [8];[9].

Kontribusi artikel ini terletak pada penguatan literatur manajemen pendidikan, khususnya dalam konteks pendidikan inklusif di PAUD, melalui penyajian temuan empiris berbasis studi kasus. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi kepala PAUD, pembuat kebijakan, dan pemangku kepentingan pendidikan dalam merumuskan strategi manajerial yang lebih efektif, adaptif, dan berkelanjutan guna memperkuat penyelenggaraan pendidikan inklusif yang berkeadilan serta responsif terhadap keberagaman kebutuhan peserta didik [14].

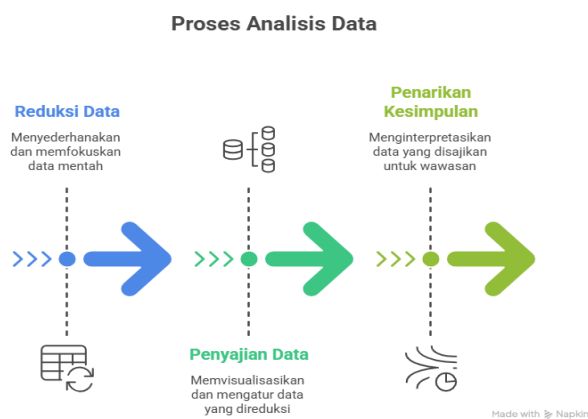
## **METODE**

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus yang bertujuan untuk menggali secara mendalam praktik manajemen pendidikan inklusif yang dilaksanakan oleh kepala PAUD dalam konteks nyata. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti memahami fenomena manajerial secara komprehensif, termasuk dinamika, strategi, dan tantangan yang muncul dalam pengelolaan pendidikan inklusif pada satuan pendidikan tertentu secara holistik dan kontekstual [8]. Penelitian dilaksanakan di TK ABA 1 Tenggara, Kabupaten Kutai Kartanegara, sebuah lembaga PAUD yang telah mengimplementasikan layanan pendidikan inklusif bagi anak berkebutuhan khusus. Pengumpulan data dilakukan pada Oktober 2025 dengan mempertimbangkan kesiapan institusi, ketersediaan informan, serta kesesuaian waktu dengan aktivitas pembelajaran dan pengelolaan sekolah. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada karakteristik sekolah yang secara aktif mengembangkan praktik pendidikan inklusif di tingkat PAUD.

Penentuan informan dilakukan melalui teknik purposive sampling dengan mempertimbangkan tingkat keterlibatan dan relevansi peran dalam pengelolaan pendidikan inklusif. Informan utama adalah kepala sekolah sebagai pengambil keputusan dan penanggung jawab manajemen pendidikan inklusif, sedangkan informan pendukung meliputi guru kelas, guru pendamping, dan orang tua peserta didik anak berkebutuhan khusus. Jumlah informan ditetapkan berdasarkan prinsip kejenuhan data, yaitu ketika informasi yang diperoleh telah mencukupi dan tidak menunjukkan temuan baru yang signifikan [9].

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sebagai human instrument yang didukung oleh pedoman wawancara semi-terstruktur, lembar observasi, serta dokumentasi. Indikator penelitian dikembangkan berdasarkan fungsi manajemen pendidikan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif. Keabsahan data dijamin melalui penerapan triangulasi sumber dan teknik, serta penguatan kredibilitas data melalui perpanjangan keikutsertaan dan ketekunan pengamatan [12].

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung terhadap praktik manajerial dan pembelajaran inklusif, serta studi dokumentasi terhadap dokumen institusional yang relevan, seperti program kerja, rencana pembelajaran, dan laporan perkembangan peserta didik. Analisis data dilakukan secara interaktif dengan mengacu pada model Miles dan Huberman yang meliputi proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses analisis berlangsung secara berkelanjutan sejak tahap pengumpulan data hingga penelitian selesai, dengan dukungan catatan lapangan dan matriks analisis tematik untuk menjaga ketelitian dan konsistensi interpretasi temuan [15].



**Gambar 1. Proses Analisis Data**

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan pendidikan inklusif di TK ABA 1 Tenggara telah selaras dengan prinsip manajemen pendidikan, khususnya fungsi perencanaan sebagai dasar penetapan arah kebijakan dan program sekolah. Integrasi nilai inklusivitas dalam visi dan misi sekolah merefleksikan kepemimpinan visioner kepala sekolah yang berkomitmen pada pemenuhan hak belajar setiap anak, sekaligus menegaskan bahwa keberhasilan pendidikan inklusif sangat bergantung pada kejelasan visi kelembagaan dan konsistensi kepemimpinan. Perencanaan program bagi anak berkebutuhan khusus yang disertai evaluasi berkala menunjukkan penerapan prinsip *continuous improvement* dalam manajemen berbasis sekolah, di mana peningkatan mutu layanan berlangsung melalui siklus perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi berkelanjutan. Penggunaan Kuesioner Pra Skrining Perkembangan (KPSP) sebagai dasar identifikasi awal mencerminkan pendekatan berbasis data yang relevan dengan teori asesmen perkembangan anak usia dini, khususnya dalam mendukung penyusunan intervensi pendidikan yang tepat dan individual. Selain aspek programatik, perencanaan yang mencakup kesiapan sarana prasarana serta pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan menunjukkan penerapan *whole school approach*, dengan mengintegrasikan kebijakan sekolah, praktik pembelajaran, dan pengembangan profesional pendidik dalam menciptakan lingkungan belajar yang inklusif. Secara teoretis, penelitian ini menegaskan bahwa perencanaan pendidikan inklusif di PAUD harus mengintegrasikan visi kelembagaan, asesmen kebutuhan peserta didik, dan pengelolaan sumber daya secara terpadu. Secara praktis, temuan ini dapat menjadi rujukan bagi kepala PAUD dalam merancang perencanaan pendidikan inklusif yang sistematis dan berorientasi pada peningkatan mutu berkelanjutan. Keterbatasan penelitian terletak pada fokus kajian yang hanya mencakup satu lembaga, sehingga penelitian selanjutnya perlu memperluas konteks dan mengkaji fungsi manajemen lainnya.

Pengorganisasian, hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi pengorganisasian dalam manajemen pendidikan inklusif di TK ABA 1 Tenggara dilaksanakan sebagai tindak lanjut asesmen awal peserta didik, dengan tujuan menjamin kesiapan sumber

daya manusia dan sarana pendukung agar perencanaan inklusif dapat diimplementasikan secara efektif. Pelaksanaan pendidikan inklusif belum didukung oleh pembentukan tim inklusif formal, sehingga pengorganisasian masih bertumpu pada peran kepala sekolah dan guru kelas, dengan dukungan guru pendamping khusus (*shadow teacher*). Guru kelas bertanggung jawab atas pembelajaran umum, sedangkan guru pendamping memberikan pendampingan individual melalui penyesuaian metode dan aktivitas pembelajaran sesuai kebutuhan peserta didik. Koordinasi pelaksanaan pendidikan inklusif dilakukan secara rutin melalui forum komunitas belajar dua mingguan yang berfungsi sebagai ruang refleksi, evaluasi program, identifikasi kendala, serta perumusan tindak lanjut pembelajaran. Dalam pengelolaan sumber daya manusia, kepala sekolah secara khusus menugaskan guru pendamping untuk mendukung layanan inklusif serta membantu guru kelas dalam adaptasi pembelajaran. Selain itu, sekolah menyediakan sarana pendukung, seperti *gym ball* dan alat permainan edukatif, sebagai media stimulasi perkembangan anak berkebutuhan khusus, dengan pencatatan perkembangan yang terintegrasi dalam sistem penilaian reguler. Secara keseluruhan, fungsi pengorganisasian telah berjalan melalui pembagian peran, koordinasi rutin, dan penyediaan fasilitas, namun masih memerlukan penguatan kelembagaan melalui pembentukan tim pendidikan inklusif yang terstruktur guna meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan layanan.

Pelaksanaan, hasil penelitian mengindikasikan bahwa pelaksanaan (*actuating*) pendidikan inklusif di TK ABA 1 Tenggarong diimplementasikan melalui kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada pemberian motivasi, pendelegasian tugas, dan penguatan koordinasi sumber daya manusia. Pemberian kepercayaan kepada guru untuk mendampingi anak berkebutuhan khusus (ABK) sesuai kompetensi profesionalnya mendorong peningkatan inisiatif dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan layanan inklusif. Pelaksanaan program inklusif diperkuat melalui keterlibatan guru dalam pelatihan berkelanjutan serta pembelajaran berbasis praktik yang berkontribusi pada peningkatan kesiapan pedagogis dalam menangani ABK. Pada tataran budaya sekolah, nilai inklusivitas diwujudkan melalui pembelajaran tanpa segregasi antara ABK dan anak reguler, termasuk penerapan pembelajaran kolaboratif berbasis proyek. Keberlanjutan pelaksanaan pendidikan inklusif juga ditopang oleh komunikasi dan kolaborasi yang berkesinambungan dengan orang tua ABK guna menyelaraskan pola pendampingan di lingkungan sekolah dan keluarga.

**Tabel 1. Pendampingan dan Pengembangan Profesional Pendidik**

No	Kegiatan	Alokasi Waktu	Keterangan
1	IGABA	3 bulan sekali	Berbagi informasi dalam lingkungan ABA
2	KKG	1 bulan sekali	Berbagi pengalaman dan praktek pembelajaran dengan guru segeugus
3	IGTKI	1 bulan sekali	Berbagi informasi dengan guru sekecamatan
4	Workshop Seminar dan Pelatihan tentang PAUD	Jadwal sesuai dengan penyelenggaraan kegiatan	Guru mengikuti workshop, seminar dan pelatihan untuk mengembangkan wawasan dan pengetahuan tentang PAUD
5	Magang dan Observasi	Jadwal disesuaikan	Guru melakukan kegiatan observasi dan magang ke sekolah lain (dalam dan luar daerah) untuk mengembangkan wawasan dan pengetahuan

Pengawasan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan pelaksanaan pendidikan inklusif di TK ABA 1 Tenggarong dilaksanakan secara sistematis dan berkelanjutan melalui tiga komponen utama, yaitu pemantauan dan supervisi, evaluasi proses dan hasil, serta pelaporan disertai tindak lanjut. Pemantauan dan supervisi dilakukan oleh kepala sekolah dengan menggunakan instrumen supervisi yang telah ditetapkan untuk memastikan keselarasan antara perencanaan program inklusif dan praktik pembelajaran serta pendampingan anak berkebutuhan khusus (ABK). Evaluasi perkembangan ABK dilaksanakan melalui observasi rutin selama proses pembelajaran yang mencakup aspek motorik, kognitif, sosial-emosional, dan kemandirian anak. Proses evaluasi ini melibatkan kerja sama dengan Therapy Center sebagai mitra sekolah, sehingga penilaian perkembangan anak dilakukan secara lebih komprehensif. Hasil supervisi dan evaluasi selanjutnya didokumentasikan dan ditindaklanjuti melalui koordinasi dengan guru dan orang tua, khususnya melalui forum Kelompok Belajar dan Ikatan Wali Murid Aisyah (IMAWA). Tindak lanjut diarahkan pada penyesuaian perencanaan dan strategi pembelajaran serta penguatan layanan pendidikan inklusif secara berkelanjutan.

Kolaborasi Orang Tua dan Stakholder, Hasil penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi antara sekolah dan orang tua dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif di TK ABA 1 Tenggarong terbangun secara berkelanjutan melalui komunikasi terbuka, partisipasi aktif orang tua, serta kemitraan dengan tenaga profesional sejak proses penerimaan peserta didik. Komunikasi dua arah dilakukan secara rutin untuk mengkaji perkembangan dan kebutuhan anak berkebutuhan khusus (ABK), sehingga tercipta keselarasan pendampingan antara lingkungan sekolah dan keluarga. Selain itu, sekolah menjalin kemitraan dengan *Therapy Center* dan psikolog melalui kegiatan asesmen perkembangan, pemberian rekomendasi pendampingan, serta pelaksanaan program parenting yang mendukung peningkatan pemahaman orang tua terhadap kebutuhan ABK. Meskipun demikian, implementasi pembelajaran individual bagi ABK masih belum optimal karena keterbatasan jumlah dan kompetensi guru pendamping.

Tantangan dan Solusi, keterbatasan kompetensi guru menjadi hambatan paling signifikan, terutama dalam pemahaman karakteristik, kebutuhan belajar, dan strategi pendampingan anak berkebutuhan khusus (ABK), yang berdampak pada optimalisasi pembelajaran di kelas. Kedua, tantangan sosial-budaya muncul dari rendahnya pemahaman sebagian orang tua terhadap perbedaan kemampuan dan kecepatan belajar ABK, sehingga memicu ekspektasi hasil belajar yang seragam. Ketiga, terbatasnya akses terhadap layanan dan dukungan eksternal bagi ABK di tingkat daerah mengharuskan sekolah mengembangkan solusi internal secara mandiri. Keempat, sekolah menerapkan strategi preventif melalui Sistem Penerimaan Murid Baru (SPMB), meliputi identifikasi dini peserta didik, sosialisasi kepada orang tua, perencanaan pembelajaran, dan koordinasi lintas pemangku kepentingan, yang mencerminkan komitmen institusional dalam membangun pendidikan inklusif yang terencana dan berkelanjutan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan pendidikan inklusif di TK ABA 1 Tenggarong telah selaras dengan prinsip dasar manajemen pendidikan, khususnya fungsi perencanaan sebagai fondasi penetapan arah kebijakan dan program sekolah.

Kejelasan visi dan misi yang mengintegrasikan nilai inklusivitas merefleksikan kepemimpinan visioner kepala sekolah yang berkomitmen pada pemenuhan hak belajar setiap anak. Temuan ini menguatkan pandangan bahwa keberhasilan pendidikan inklusif sangat ditentukan oleh kejelasan visi kelembagaan dan konsistensi kepemimpinan dalam implementasinya. Perencanaan program khusus bagi anak berkebutuhan khusus yang disertai evaluasi berkala menunjukkan penerapan prinsip *continuous improvement* dalam manajemen berbasis sekolah.

Praktik ini menegaskan bahwa peningkatan mutu layanan pendidikan inklusif berlangsung melalui siklus perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang berkelanjutan. Penggunaan Kuesioner Pra Skrining Perkembangan (KPSP) sebagai dasar identifikasi awal menunjukkan adopsi pendekatan berbasis data dalam perencanaan layanan pendidikan. Temuan ini relevan dengan teori asesmen perkembangan anak usia dini yang menempatkan deteksi dini sebagai prasyarat penyusunan intervensi pendidikan yang tepat dan individual, sekaligus mendukung temuan empiris sebelumnya tentang efektivitas pendidikan inklusif di PAUD. Perencanaan yang mencakup kesiapan sarana prasarana serta pengembangan kompetensi guru secara berkelanjutan menunjukkan penerapan pendekatan *whole school approach*, di mana kebijakan, praktik pembelajaran, dan pengembangan profesional pendidik terintegrasi dalam menciptakan lingkungan belajar yang ramah dan inklusif. Secara teoretis, penelitian ini menegaskan pentingnya perencanaan pendidikan inklusif di PAUD yang mengintegrasikan visi kelembagaan, asesmen kebutuhan peserta didik, dan pengelolaan sumber daya secara terpadu. Secara praktis, temuan ini dapat menjadi acuan bagi kepala PAUD dalam merancang perencanaan pendidikan inklusif yang sistematis dan berorientasi pada peningkatan mutu berkelanjutan. Keterbatasan penelitian terletak pada fokus kajian yang hanya mencakup fungsi perencanaan di satu lembaga, sehingga penelitian selanjutnya perlu memperluas cakupan pada fungsi manajemen lain dan konteks lembaga yang lebih beragam.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik pengorganisasian pendidikan inklusif di TK ABA 1 Tenggarong selaras dengan konsep *organizing* dalam teori manajemen, yaitu pengaturan pembagian tugas, penetapan peran, dan pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks manajemen pendidikan, fungsi ini menjadi penghubung strategis antara perencanaan dan pelaksanaan, sehingga berpengaruh langsung terhadap efektivitas implementasi pendidikan inklusif. Belum terbentuknya tim pendidikan inklusif secara formal mengindikasikan bahwa pengorganisasian di sekolah masih bersifat fungsional dan berbasis peran individu. Meskipun demikian, kondisi ini menunjukkan adanya komitmen kepemimpinan terhadap pendidikan inklusif, namun belum sepenuhnya ditopang oleh struktur kelembagaan yang kuat. Temuan ini menguatkan hasil penelitian terdahulu yang menyebutkan bahwa kelemahan struktur organisasi merupakan tantangan umum dalam implementasi pendidikan inklusif di PAUD. Kolaborasi antara guru kelas dan guru pendamping khusus mencerminkan penerapan pendekatan kolaboratif dalam pendidikan inklusif. Praktik ini sejalan dengan pandangan teoretis yang menekankan pentingnya kerja sama profesional dalam memenuhi kebutuhan

belajar anak berkebutuhan khusus, sekaligus memungkinkan terjadinya penyesuaian pembelajaran secara individual meskipun tanpa dukungan tim inklusif formal [16].

Koordinasi rutin melalui forum komunitas belajar menunjukkan mekanisme pengorganisasian yang partisipatif dan reflektif. Praktik ini relevan dengan prinsip manajemen berbasis sekolah yang menempatkan komunikasi, refleksi bersama, dan pengambilan keputusan kolektif sebagai strategi utama peningkatan mutu layanan pendidikan. Forum tersebut berperan sebagai ruang strategis untuk menyelaraskan persepsi guru, mengidentifikasi kendala, dan menjaga keberlanjutan pelaksanaan pendidikan inklusif. Integrasi penyediaan sarana pembelajaran khusus serta sistem pencatatan perkembangan anak ke dalam mekanisme sekolah reguler menunjukkan bahwa pengorganisasian pendidikan inklusif dilaksanakan secara menyatu dalam sistem sekolah. Hal ini sejalan dengan konsep *inclusive school system* yang menekankan integrasi layanan, sumber daya, dan evaluasi sebagai prasyarat keberhasilan pendidikan inklusif [17].

Temuan penelitian menunjukkan bahwa fungsi pelaksanaan manajemen pendidikan inklusif di TK ABA 1 Tenggara selaras dengan teori *actuating* yang menekankan peran kepala sekolah dalam menggerakkan sumber daya manusia secara efektif. Kepemimpinan kepala sekolah tercermin melalui pemberian motivasi, kepercayaan, dan keteladanan, yang sejalan dengan prinsip kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan inklusif. Pemberdayaan guru melalui pelatihan dan praktik pembelajaran berkelanjutan menegaskan bahwa kompetensi guru merupakan faktor krusial dalam keberhasilan layanan pendidikan inklusif di PAUD. Praktik pembelajaran tanpa pemisahan antara ABK dan anak reguler mencerminkan penguatan budaya inklusif yang mendukung interaksi sosial alami dan pengembangan nilai empati sejak dini. Selain itu, kolaborasi dengan orang tua memperkuat implementasi pendidikan inklusif melalui kemitraan yang berorientasi pada perkembangan anak secara holistik. Secara teoretis, penelitian ini menegaskan pentingnya fungsi pelaksanaan dalam manajemen pendidikan inklusif PAUD yang ditopang oleh kepemimpinan pemberdayaan, budaya inklusif, dan kolaborasi. Secara praktis, temuan ini memberikan acuan implementatif bagi kepala PAUD [18].

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengawasan dalam manajemen pendidikan inklusif di TK ABA 1 Tenggara selaras dengan konsep *controlling* dalam teori manajemen pendidikan, yang menekankan pengukuran kinerja, evaluasi berkelanjutan, dan tindakan korektif. Supervisi yang dilaksanakan secara sistematis menegaskan peran kepala sekolah sebagai aktor utama dalam pengendalian dan penjaminan mutu layanan pendidikan inklusif. Penggunaan instrumen supervisi yang terstandar memperkuat fungsi supervisi akademik sebagai strategi peningkatan profesionalitas guru, khususnya dalam pembelajaran dan pendampingan anak berkebutuhan khusus (ABK). Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa supervisi yang terencana dan berkelanjutan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas pembelajaran inklusif pada satuan PAUD. Evaluasi perkembangan ABK melalui observasi rutin yang melibatkan kolaborasi dengan *Therapy*

*Center* mencerminkan penerapan pendekatan multidisipliner dan *child-centered inclusive education* [19].

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi antara sekolah dan orang tua dalam pendidikan inklusif di TK ABA 1 Tenggara selaras dengan pendekatan *partnership-based inclusive education* yang menempatkan keluarga sebagai mitra strategis dalam mendukung pembelajaran dan perkembangan anak. Kesepahaman yang dibangun sejak proses penerimaan peserta didik mencerminkan pengelolaan pendidikan inklusif yang bersifat preventif dan kolaboratif. Komunikasi dua arah yang berkelanjutan antara guru, orang tua, serta mitra terapi menegaskan bahwa keberhasilan pendidikan inklusif sangat dipengaruhi oleh kesinambungan dukungan antara lingkungan sekolah dan keluarga. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menekankan kontribusi positif keterlibatan orang tua terhadap perkembangan sosial, emosional, dan akademik anak berkebutuhan khusus [20]. Kemitraan dengan *Therapy Center* dan psikolog menunjukkan penerapan pendekatan multidisipliner yang relevan dengan teori *child-centered inclusive education*, terutama dalam penyediaan asesmen profesional dan pemahaman kebutuhan individual anak.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan kompetensi guru dalam memahami karakteristik anak berkebutuhan khusus (ABK) menjadi salah satu kendala utama dalam pelaksanaan pendidikan inklusif di TK ABA 1 Tenggara. Kondisi ini berpengaruh terhadap kemampuan guru dalam merancang strategi pembelajaran yang adaptif serta memberikan pendampingan individual secara efektif kepada peserta didik. Temuan ini sejalan dengan penelitian Safitri yang menyatakan bahwa kualitas pengelolaan pembelajaran pada pendidikan anak usia dini sangat bergantung pada kompetensi profesional guru, khususnya dalam menghadapi keragaman kebutuhan belajar peserta didik [21]. Dalam konteks pendidikan inklusif, guru dituntut memiliki pemahaman pedagogis yang lebih luas agar mampu menyesuaikan metode, media, serta pendekatan pembelajaran dengan karakteristik perkembangan masing-masing anak.

Selain persoalan kompetensi guru, penelitian ini juga mengidentifikasi adanya tantangan sosial-budaya yang berkaitan dengan pemahaman sebagian orang tua terhadap konsep pendidikan inklusif. Beberapa orang tua masih beranggapan bahwa seluruh anak seharusnya mencapai capaian belajar yang sama tanpa mempertimbangkan perbedaan kemampuan dan perkembangan anak berkebutuhan khusus. Kondisi ini sejalan dengan temuan Meka yang menyebutkan bahwa salah satu hambatan dalam implementasi pendidikan inklusif berasal dari persepsi masyarakat yang belum sepenuhnya memahami prinsip keberagaman dalam pendidikan [1]. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan edukatif yang berkelanjutan melalui komunikasi intensif serta program parenting untuk meningkatkan pemahaman orang tua mengenai pentingnya dukungan terhadap perkembangan anak sesuai dengan kebutuhan individualnya.

Tantangan lain yang teridentifikasi dalam penelitian ini berkaitan dengan terbatasnya akses terhadap layanan profesional di tingkat daerah, seperti tenaga terapi, psikolog, maupun pusat layanan khusus bagi anak berkebutuhan khusus. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa implementasi pendidikan inklusif di wilayah non-

metropolitan sering dihadapkan pada keterbatasan dukungan sumber daya eksternal. Situasi ini menuntut lembaga pendidikan untuk mengembangkan strategi adaptif dengan memaksimalkan potensi sumber daya internal serta memperkuat kemitraan dengan berbagai lembaga profesional. Hal ini sejalan dengan konsep kepemimpinan pendidikan yang menekankan pentingnya kemampuan kepala sekolah dalam membangun jaringan kerja sama dan kolaborasi untuk mendukung keberlangsungan program pendidikan [10].

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tantangan dalam implementasi pendidikan inklusif tidak hanya berkaitan dengan aspek pedagogis, tetapi juga mencakup dimensi sosial, struktural, dan kelembagaan. Oleh karena itu, solusi yang dikembangkan perlu bersifat komprehensif dan sistemik melalui peningkatan kompetensi guru, penguatan pemahaman orang tua, serta pengembangan kemitraan dengan berbagai pemangku kepentingan pendidikan. Pendekatan tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran strategis dalam mengelola keterbatasan sumber daya sekaligus memastikan keberlanjutan praktik pendidikan inklusif pada satuan pendidikan anak usia dini.

## **KESIMPULAN**

Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memiliki peran strategis dalam pengelolaan pendidikan inklusif pada satuan PAUD, terutama dalam mengoordinasikan berbagai sumber daya yang terbatas sekaligus menciptakan lingkungan pembelajaran yang mampu mengakomodasi keberagaman peserta didik. Melalui pendekatan manajerial yang bersifat kolaboratif dan berorientasi pada kebutuhan anak, kepala sekolah dapat mendorong terciptanya praktik pendidikan yang lebih inklusif serta berkelanjutan di lingkungan sekolah. Kebaruan penelitian ini terletak pada identifikasi strategi manajerial kepala sekolah dalam mengintegrasikan proses deteksi awal kebutuhan peserta didik melalui mekanisme Sistem Penerimaan Murid Baru (SPMB) sebagai bagian dari pengelolaan pendidikan inklusif di tingkat PAUD. Pendekatan ini menunjukkan bahwa penguatan praktik pendidikan inklusif tidak hanya difokuskan pada proses pembelajaran di kelas, tetapi juga dimulai sejak tahap awal penerimaan peserta didik melalui identifikasi dini terhadap karakteristik perkembangan anak serta komunikasi awal dengan orang tua. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi konseptual bahwa pengelolaan pendidikan inklusif pada pendidikan anak usia dini dapat diperkuat melalui sinergi antara kepemimpinan sekolah, sistem manajemen peserta didik, serta kolaborasi dengan keluarga sebagai bagian dari strategi pengembangan layanan pendidikan yang lebih responsif terhadap kebutuhan anak.

## **PENGHARGAAN**

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Hj. Widyatmike Gede Mulawarman, dan Akhmad, selaku dosen pembimbing atas arahan dan bimbingan akademik selama

penelitian. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Malpaleni Satriana, Nurlaili, dan Usfandi Haryaka, selaku dosen penguji atas saran dan masukan konstruktif yang memperkaya kualitas artikel ini.

## REFERENSI

- [1] M. Meka, F. A. Dhoka, F. Poang, K. A. Dhey, dan M. Y. Lajo, "Pendidikan Inklusi sebagai Upaya Mengatasi Permasalahan Sosial bagi Anak Berkebutuhan Khusus," *J. Pendidik. Inklusi Citra Bakti*, vol. 1, no. 1, hal. 20–30, Jun 2023, doi: 10.38048/jpicb.v1i1.2109.
- [2] L. Madyawati, "Implementasi Pendidikan Inklusi pada Anak Usia Dini (Studi pada PAUD Inklusi di Kabupaten Kebumen)," *Insa. J. Pemikir. Altern. Kependidikan*, vol. 25, no. 1, hal. 1–13, Jun 2020, doi: 10.24090/insania.v25i1.3291.
- [3] Y. Siron, "PAUD Inklusif: Efikasi Diri dan Tingkat Literasi Guru Memengaruhi Kemampuan Merancang Individualized Education Program (IEP)?," *AL-ATHFAL J. Pendidik. ANAK*, vol. 6, no. 1, hal. 1–14, Jun 2020, doi: 10.14421/al-athfal.2020.61-01.
- [4] R. Kurniawati, W. Setyorini, D. M. Ahdaniyah, M. Buton, dan S. E. Yunitasari, "Kurikulum dan Pembelajaran Program Pendidikan Inklusi PAUD," *AKSARA J. Ilmu Pendidik. Nonform.*, vol. 9, no. 2, hal. 1307–1312, 2023, doi: 10.37905/aksara.9.2.1307-1312.2023.
- [5] Q. B. Valfini, M. Saihu, dan M. Ulinnuha, "Prevention of Self-Harm in Adolescents from Broken Homes Through Ma'Rifat Al-Nafs," *Tanzil J. Stud. Al-Quran*, vol. 8, no. 1, hal. 155–176, Okt 2025, doi: 10.20871/tjsq.v8i1.478.
- [6] W. Fionita dan E. Nurjannah, "Implementasi Pendidikan Inklusif Sebagai Perubahan Paradigma Pendidikan di Indonesia," *J. Bintang Pendidik. Indones.*, vol. 2, no. 2, hal. 302–311, Mei 2024, doi: 10.55606/jubpi.v2i2.2968.
- [7] M. Mohzana, R. Muhamad Risal Tawil, B. Bayu Purbha Sakti, R. Akhmad Ramli, dan L. Fatimah Malini Lubis, "The Influence of Workload, Demographic Factors and Hardiness on Teachers' Work Stress," *J. Educ.*, vol. 5, no. 4, 2023, [Daring]. Tersedia pada: <https://eprints.hamzanwadi.ac.id/5185/>
- [8] N. O. Safitri, D. Sari, dan S. Subandi, "Peran Supervisi Pendidikan dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di Era Digital," *JMA J. Media Akad.*, vol. 2, no. 6, 2024, doi: 10.62281/v2i6.401.
- [9] T. T. K. Muchtar *et al.*, "Eksplorasi Kemampuan Komunikasi Peserta Didik Autis Fase C dalam Aktivitas Belajar Berbasis Visual dan Auditori," *Media Penelit. Pendidik. J. Penelit. dalam Bid. Pendidik. dan Pengajaran*, vol. 19, no. 2, hal. 429–432, Des 2025, doi: 10.26877/mpp.v19i2.22935.
- [10] S. Wang, "A Critical Investigation into Transformational Leadership and Its Relevance to Universities in China," *Int. Educ. Forum*, vol. 2, no. 1, hal. 46–53, Feb 2024, doi: 10.26689/ief.v2i1.6688.
- [11] I. Maharani dan A. Handayani, "Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (Ocb) pada Karyawan PT. Telkom," *Psisula Pros. Berk. Psikol.*, vol. 1, Jan 2020, doi: 10.30659/psisula.v1i0.7683.
- [12] N. M. Arifin, M. R. Haekal, D. Hanifah, M. F. Nur'aini, dan N. F. Hardi, "Peningkatan Motivasi Belajar Melalui Metode Belajar Interaktif Siswa Disabilitas Intelektual di SLBN 2 Yogyakarta," *J. Pengabd. Masy. dan Ris. Pendidik.*, vol. 4, no. 3, hal. 16026–16033, Jan 2026, doi: 10.31004/jerkin.v4i3.4463.

- [13] A. Amini, Fadlilah, dan S. Fitriani, "Leadership Strategies in Vocational Education: Enhancing School Quality through Teacher Capacity Building," *J. Educ. Manag. Res.*, vol. 5, no. 1, hal. 835–845, Jan 2026, doi: 10.61987/jemr.v5i1.1780.
- [14] N. K. D. N. Rabuana dan Y. Yanuar, "The Influence of Work Environment and Work Engagement on Employee Performance Mediated by Employee Well-Being," *Munaddhomah J. Manaj. Pendidik. Islam*, vol. 4, no. 3, hal. 541–557, Jun 2023, doi: 10.31538/munaddhomah.v4i3.523.
- [15] Fitriani, W. G. Mulawarman, Warman, Azainil, M. A. Masruhim, dan Sudarman, "Evaluation of the Non-Formal Education Equivalency Program in Addressing School Dropouts at Sanggar Kegiatan Belajar (SKB) Kota Bangun," *EduLine J. Educ. Learn. Innov.*, vol. 5, no. 2, hal. 240–245, Apr 2025, doi: 10.35877/454RI.eduline3868.
- [16] D. Syifa, G. A. Rahayu, S. Marshanda, dan N. R. Muna, "Mengenal Anak Berkebutuhan Khusus: Autisme dan ADHD," *ALMURTAJA J. Pendidik. Islam Anak Usia Dini*, vol. 3, no. 1, hal. 14–22, Apr 2025, doi: 10.58518/almurtaja.v3i1.2612.
- [17] S. Sider, K. Maich, J. Morvan, M. Villella, P. Ling, dan C. Repp, "Inclusive school leadership: Examining the experiences of Canadian school principals in supporting students with special education needs," *J. Res. Spec. Educ. Needs*, vol. 21, no. 3, hal. 233–241, Jul 2021, doi: 10.1111/1471-3802.12515.
- [18] N. A. Azizah, I. hasan Ibnu hasan, dan D. Darodjat, "Strategi Manajemen Sekolah dalam Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif di SD Budimulia Muhammadiyah Adiwerna," *Instr. Dev. J.*, vol. 8, no. 1, hal. 104, Apr 2025, doi: 10.24014/idj.v8i1.35899.
- [19] Risa Latus Sulam, Siti Khosiah, dan Cucu Atikah, "Peran Supervisi Akademik di TK Pembangunan Swasembada Anyar Serang Banten," *Indones. J. Early Child. J. Dunia Anak Usia Dini*, vol. 6, no. 2, hal. 376–382, Jul 2024, doi: 10.35473/ijec.v6i2.3520.
- [20] D. Fitamaya dan M. N. Zulfahmi, "Analisis Pembelajaran Moral dan Agama Melalui Penerapan Loose Part," *J. Ris. dan Inov. Pembelajaran*, vol. 4, no. 1, hal. 193–207, Apr 2024, doi: 10.51574/jrip.v4i1.1362.
- [21] A. Safitri, K. Kabiba, N. Nasir, dan N. Nurlina, "Manajemen Pembelajaran bagi Anak Usia Dini dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran," *J. Obs. J. Pendidik. Anak Usia Dini*, vol. 5, no. 2, hal. 1209–1220, Okt 2020, doi: 10.31004/obsesi.v5i2.811.