

**KUALITAS MANAJEMEN PELAYANAN PENDIDIKAN INKLUSIF
DALAM MENGHADAPI KETERBATASAN SUMBER DAYA
DI SLB KHUSUS BINA MANDIRI SURABAYA**

Amalia Azka^{1*}, Arifata Nismara Cleophila², Rizky Amelia Azzahratullah³, Parisa Salwa Anjasari⁴, Trena Aktiva Oktariyanda⁵, Meirinawati⁶
^{1,2,3,4,5,6}Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

RIWAYAT ARTIKEL

Diterima:
12-05-2026

Disetujui:
16-05-2026

Dipublikasi:
01-06-2026

Kata Kunci:

Pendidikan Inklusif; Sumber Daya Terbatas; Kebijakan Pendidikan

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kualitas manajemen pelayanan pendidikan inklusif dalam menghadapi keterbatasan sumber daya di SLB Khusus Bina Mandiri Surabaya. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan metode deskriptif, melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas layanan pendidikan inklusif ditopang oleh strategi adaptif lembaga, yang meliputi penerapan asesmen individu, adaptasi kurikulum berbasis keterampilan hidup (life skills), fleksibilitas peran tenaga pendidik, serta penguatan sistem pelaporan dan akuntabilitas. Di sisi lain, penelitian ini menemukan adanya kesenjangan struktural (resource gap) berupa keterbatasan tenaga profesional dan anggaran, yang berdampak pada praktik multitasking guru dan terbatasnya layanan pendukung. Untuk mengatasi hal tersebut, sekolah mengembangkan strategi kolaborasi lintas sektor dan optimalisasi sumber daya yang tersedia. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan pendidikan inklusif tidak hanya ditentukan oleh kapasitas internal lembaga, tetapi juga memerlukan dukungan kebijakan yang lebih kuat dalam distribusi sumber daya dan penguatan tenaga profesional.

PENDAHULUAN

Pendidikan inklusif merupakan mandat kebijakan publik yang menuntut setiap warga negara memperoleh akses pendidikan yang setara tanpa diskriminasi, termasuk bagi penyandang disabilitas. Prinsip ini secara normatif telah dijamin dalam Undang-Undang Dasar (UUD) 1945 Pasal 31 ayat (1) dan (2), serta diperkuat melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menegaskan bahwa pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mengembangkan potensi peserta didik secara optimal. Dalam konteks ini, pendidikan tidak hanya dipahami sebagai hak dasar, tetapi juga sebagai instrumen pembangunan manusia yang inklusif dan berkeadilan (Nur Aufa et al, 2022).

Namun demikian, dalam praktiknya, implementasi pendidikan inklusif masih menghadapi berbagai tantangan struktural. Kelompok penyandang disabilitas atau Anak Berkebutuhan Khusus (ABK) kerap belum memperoleh layanan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan spesifik mereka, meskipun secara regulatif telah dijamin (Sayekti, 2017). Pendidikan inklusif pada dasarnya menuntut adanya adaptasi sistem pembelajaran, kurikulum, serta dukungan sumber daya yang memadai agar setiap individu dapat berkembang secara optimal sesuai karakteristiknya (Mauliddiyah & Permata, 2025). Hal ini sejalan dengan kebijakan pemerintah yang mendorong transformasi sekolah reguler menjadi sekolah inklusif sebagai upaya pemerataan akses pendidikan bagi seluruh lapisan masyarakat (Tarnoto, 2016).

Berbagai regulasi telah diterbitkan untuk memperkuat implementasi pendidikan inklusif, termasuk Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2020 tentang akomodasi yang layak bagi peserta didik disabilitas serta Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 70 Tahun 2009. Pemerintah daerah, termasuk Kota Surabaya, juga menunjukkan komitmen melalui kebijakan yang mendorong sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang inklusif di berbagai jenjang pendidikan. Kebijakan ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap anak, tanpa terkecuali, memiliki kesempatan yang sama dalam memperoleh pendidikan yang berkualitas.

Meskipun demikian, terdapat kesenjangan antara mandat kebijakan dengan realitas implementasi di lapangan. Salah satu tantangan utama terletak pada keterbatasan sumber daya manusia dan anggaran yang mendukung penyelenggaraan pendidikan inklusif. Dalam konteks ini, Sekolah Luar Biasa (SLB) sebagai lembaga pendidikan khusus memiliki peran strategis dalam menyediakan layanan yang berorientasi pada pengembangan kecakapan hidup (life skills), sehingga peserta didik mampu mencapai kemandirian dan kesiapan kerja di masa depan (Supriati et al., 2022).

SLB Khusus Bina Mandiri Surabaya merupakan salah satu lembaga yang menghadapi dinamika tersebut. Berdasarkan kondisi empiris, sekolah ini mengalami keterbatasan tenaga ahli, khususnya Guru Pembimbing Khusus (GPK) dan tenaga terapis profesional. Kondisi ini mendorong tenaga pendidik untuk menjalankan peran ganda (multitasking), tidak hanya sebagai pengajar tetapi juga sebagai pendamping perkembangan siswa. Di sisi lain, sekolah tetap dituntut untuk memenuhi standar pelayanan pendidikan yang berkualitas melalui penerapan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan (Wakila, 2021).

Dalam menghadapi keterbatasan tersebut, sekolah mengembangkan berbagai strategi adaptif, seperti penerapan asesmen individual untuk memahami kebutuhan siswa, penguatan pembelajaran vokasional sebagai basis kemandirian (Azizah & Amelia, 2023), serta kolaborasi dengan berbagai pihak eksternal. Selain itu, pengelolaan layanan pendidikan juga dilakukan secara sistematis melalui pemantauan perkembangan siswa dan evaluasi berkelanjutan (Nuwa et al., 2023). Upaya ini menunjukkan adanya inovasi manajerial dalam mempertahankan kualitas layanan di tengah keterbatasan sumber daya.

Fenomena ini mencerminkan adanya resource gap, yaitu kesenjangan antara tuntutan kebijakan pendidikan inklusif dengan kapasitas sumber daya yang dimiliki oleh lembaga pendidikan. Kondisi tersebut menimbulkan pertanyaan mengenai bagaimana kualitas manajemen pelayanan pendidikan inklusif dapat dipertahankan dalam situasi keterbatasan, serta strategi apa yang dikembangkan oleh lembaga untuk mengatasi kendala tersebut.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kualitas manajemen pelayanan pendidikan inklusif bagi siswa disabilitas di SLB Khusus Bina Mandiri Surabaya, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam implementasinya. Berbeda dengan penelitian terdahulu oleh Kallu & Nasucha (2024) yang berfokus pada manajemen pendidikan inklusi secara umum, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menekankan pada analisis mekanisme adaptasi lembaga pendidikan dalam menghadapi keterbatasan sumber daya secara struktural, khususnya melalui inovasi manajerial dan kolaborasi lintas sektor.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk mengeksplorasi secara mendalam tata kelola layanan pendidikan inklusif di SLB Khusus Bina Mandiri Surabaya. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara komprehensif dinamika manajerial yang terjadi dalam konteks nyata, khususnya terkait perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan layanan pendidikan.

Penentuan lokasi penelitian dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan karakteristik institusi sebagai lembaga pendidikan khusus yang secara langsung menangani peserta didik penyandang disabilitas, sehingga relevan dengan fokus kajian penelitian.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan kunci, yaitu tenaga pendidik senior yang telah mengabdikan selama 28 tahun di SLB Khusus Bina Mandiri Surabaya. Pemilihan informan tunggal ini didasarkan pada pertimbangan pengalaman longitudinal serta pemahaman mendalam terhadap dinamika manajerial lembaga dari waktu ke waktu, sehingga mampu memberikan informasi yang kaya (rich data) dan kontekstual. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi serta penelaahan literatur ilmiah yang relevan.

Untuk memperkuat validitas data, penelitian ini juga menggunakan teknik observasi dan dokumentasi sebagai bentuk triangulasi sumber dan metode. Instrumen penelitian yang digunakan berupa pedoman wawancara yang disusun berdasarkan indikator kualitas manajemen pelayanan pendidikan.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi simpulan. Proses analisis dilakukan secara berkelanjutan sejak tahap pengumpulan data hingga interpretasi hasil, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang mendalam terhadap fenomena yang diteliti.

Dengan desain metodologis tersebut, penelitian ini berupaya menjaga kredibilitas, konsistensi, dan akuntabilitas temuan melalui penguatan pada kedalaman data, konteks analisis, serta triangulasi sumber informasi, meskipun unit analisis yang digunakan bersifat terbatas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responsivitas Pelayanan melalui Asesmen Individu dan Adaptasi Kurikulum

Pembelajaran vokasional merupakan komponen penting dalam pendidikan bagi anak berkebutuhan khusus karena berorientasi pada pengembangan keterampilan praktis dan kemandirian. Melalui pendekatan ini, peserta didik tidak hanya memperoleh pengetahuan, tetapi juga kemampuan adaptif yang relevan dengan kehidupan sehari-hari.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa SLB Khusus Bina Mandiri Surabaya memiliki tingkat responsivitas yang tinggi terhadap kebutuhan peserta didik. Hal ini ditunjukkan melalui penerapan asesmen awal bagi setiap siswa baru untuk mengidentifikasi karakteristik, potensi, serta hambatan yang dimiliki. Asesmen ini menjadi dasar dalam menentukan intervensi pembelajaran yang bersifat individual dan kontekstual.

Dalam implementasinya, sekolah melakukan adaptasi kurikulum dengan menitikberatkan pada aspek keterampilan hidup (life skills) dibandingkan capaian akademik semata. Pendekatan ini mencerminkan orientasi fungsional dalam pendidikan inklusif, di mana keberhasilan pembelajaran diukur dari kemampuan siswa dalam menjalankan aktivitas sehari-hari secara mandiri.

Praktik pembelajaran tersebut diwujudkan dalam berbagai kegiatan konkret, seperti kegiatan seni (Gambar 1), pelatihan bela diri (Gambar 2), tata boga (Gambar 3), serta aktivitas sederhana seperti melipat pakaian (Gambar 4). Kegiatan seni pada Gambar 1 menunjukkan upaya pengembangan ekspresi diri dan kreativitas siswa sebagai bagian dari pembentukan kepercayaan diri. Sementara itu, pelatihan bela diri pada Gambar 2 berfungsi untuk meningkatkan koordinasi motorik dan kontrol tubuh, yang merupakan aspek penting dalam perkembangan fisik siswa disabilitas.



Gambar 1. Kegiatan Seni



Gambar 2. Pelatihan Bela Diri

Selanjutnya, kegiatan tata boga pada Gambar 3 mencerminkan orientasi pembelajaran yang diarahkan pada keterampilan vokasional yang memiliki nilai ekonomis, sehingga berpotensi mendukung kemandirian siswa di masa depan. Adapun aktivitas melipat pakaian pada Gambar 4 menunjukkan penekanan pada keterampilan dasar kehidupan sehari-hari (daily living skills), yang menjadi fondasi utama dalam pendidikan bagi anak berkebutuhan khusus.



Gambar 3. Tata Boga



Gambar 4. Melipat Baju

Secara keseluruhan, keempat aktivitas tersebut menunjukkan bahwa proses pembelajaran di SLB Khusus Bina Mandiri tidak berorientasi pada aspek akademik semata, melainkan pada penguatan kapasitas adaptif siswa dalam konteks kehidupan nyata. Hal ini menegaskan bahwa responsivitas pelayanan tidak hanya diwujudkan melalui kebijakan formal, tetapi juga melalui praktik pembelajaran yang kontekstual, fleksibel, dan berpusat pada kebutuhan individu peserta didik.

Manajemen SDM dan Profesionalisme Tenaga Pendidik

Manajemen sumber daya manusia merupakan aspek krusial dalam menentukan kualitas layanan pendidikan inklusif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SLB Khusus Bina Mandiri menetapkan standar kualifikasi minimal tenaga pendidik, khususnya berlatar belakang Pendidikan Luar Biasa (PLB), serta menekankan pentingnya pengalaman dan sensitivitas terhadap kebutuhan siswa.

Namun demikian, keterbatasan anggaran menyebabkan tidak tersedianya tenaga terapis profesional secara permanen. Kondisi ini mendorong guru untuk menjalankan peran ganda (multitasking), baik sebagai pengajar maupun sebagai pendamping perkembangan siswa. Fenomena ini menunjukkan adanya perluasan peran tenaga pendidik yang melampaui fungsi formalnya.

Secara analitis, kondisi tersebut dapat dipahami sebagai bentuk adaptasi organisasi dalam menghadapi keterbatasan sumber daya. Profesionalisme guru tidak hanya diukur dari kompetensi pedagogik, tetapi juga dari kemampuan fleksibilitas peran dan ketahanan dalam menghadapi tekanan kerja. Dengan demikian, manajemen SDM yang fleksibel menjadi strategi pragmatis dalam menjaga keberlanjutan layanan di tengah keterbatasan finansial.

Akuntabilitas dan Transparansi melalui Manajemen Pelaporan

Akuntabilitas dalam layanan pendidikan diwujudkan melalui sistem dokumentasi yang terstruktur. Setiap guru diwajibkan mencatat perkembangan siswa secara berkala, mencakup aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik. Pencatatan ini berfungsi sebagai dasar evaluasi terhadap efektivitas proses pembelajaran.

Selain itu, sekolah juga menerapkan sistem “catatan kasus” untuk mendokumentasikan berbagai hambatan atau kejadian khusus yang dialami siswa. Transparansi kepada orang tua dijaga melalui komunikasi rutin, yang memungkinkan adanya evaluasi bersama terhadap perkembangan siswa.

Temuan ini menunjukkan bahwa akuntabilitas tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga relasional, yaitu membangun kepercayaan antara sekolah dan pemangku kepentingan. Dengan demikian, sistem pelaporan menjadi instrumen penting dalam memastikan kualitas layanan yang berkelanjutan.

Strategi Kolaborasi dan Pemanfaatan Sumber Daya Terbatas

Dalam menghadapi keterbatasan sumber daya, SLB Khusus Bina Mandiri mengembangkan strategi kolaborasi dengan berbagai pihak eksternal melalui pendekatan pentahelix. Kolaborasi ini melibatkan perguruan tinggi, sektor swasta, serta masyarakat dalam mendukung proses pembelajaran.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi tersebut tidak hanya berfungsi sebagai tambahan sumber daya, tetapi juga sebagai strategi untuk memperluas akses terhadap fasilitas dan pengetahuan yang tidak dimiliki secara internal. Selain itu, sekolah juga memanfaatkan potensi lokal sebagai media pembelajaran, seperti kegiatan kewirausahaan berbasis lingkungan.

Secara konseptual, temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan layanan pendidikan inklusif tidak hanya bergantung pada kapasitas internal, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam membangun jejaring eksternal. Dengan demikian, kolaborasi menjadi strategi kunci dalam mengatasi keterbatasan struktural.

Tantangan Implementasi: Keterbatasan Anggaran dan Sumber Daya Manusia

Implementasi pendidikan inklusif di SLB Khusus Bina Mandiri Surabaya menghadapi hambatan utama berupa keterbatasan anggaran dan sumber daya manusia, khususnya ketiadaan Guru Pembimbing Khusus (GPK) dan tenaga terapis profesional. Kondisi ini menciptakan kesenjangan antara tuntutan kebijakan dengan kapasitas implementasi di tingkat lembaga.

Dalam perspektif kebijakan publik, fenomena ini dapat dikategorikan sebagai resource gap, yaitu ketidaksesuaian antara mandat kebijakan dengan ketersediaan sumber daya. Meskipun regulasi telah mengamanatkan penyediaan layanan yang komprehensif, realitas di lapangan menunjukkan bahwa lembaga pendidikan, khususnya yang bersifat mandiri, masih menghadapi keterbatasan dukungan anggaran.

Untuk mengatasi kondisi tersebut, sekolah mengembangkan berbagai strategi adaptif, seperti diversifikasi sumber pendanaan, optimalisasi unit usaha berbasis keterampilan siswa, serta pemanfaatan tenaga sukarelawan dan program magang. Strategi ini menunjukkan adanya mekanisme bertahan (survival mechanism) dalam menjaga keberlangsungan layanan.

Namun demikian, kondisi ini juga menimbulkan beban kerja yang tinggi bagi tenaga pendidik, yang berpotensi memengaruhi kualitas layanan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kualitas pendidikan inklusif tidak dapat hanya mengandalkan inovasi internal, tetapi memerlukan intervensi kebijakan yang lebih konkret dalam distribusi sumber daya.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas manajemen pelayanan pendidikan inklusif di SLB Khusus Bina Mandiri Surabaya ditentukan oleh kemampuan lembaga dalam mengembangkan strategi adaptif di tengah keterbatasan sumber daya. Responsivitas pelayanan tercermin melalui penerapan asesmen individu serta adaptasi kurikulum berbasis keterampilan hidup (life skills) yang berorientasi pada kemandirian siswa. Namun demikian, temuan penelitian juga mengungkap adanya kesenjangan struktural (resource gap) antara tuntutan kebijakan pendidikan inklusif dengan ketersediaan sumber daya, khususnya terkait keterbatasan Guru Pembimbing Khusus (GPK) dan tenaga terapis profesional. Kondisi ini mendorong munculnya praktik manajerial berbasis adaptasi, seperti multitasking tenaga pendidik dan penguatan kolaborasi eksternal, yang berperan dalam menjaga keberlangsungan layanan pendidikan. Dengan demikian, keberhasilan implementasi pendidikan inklusif tidak hanya ditentukan oleh kapasitas internal lembaga, tetapi juga oleh dukungan kebijakan yang memadai dalam distribusi sumber daya. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan beberapa langkah kebijakan sebagai berikut:

1. Revitalisasi kebijakan distribusi guru, melalui penugasan Guru Pembimbing Khusus (GPK) lintas instansi yang mencakup sekolah swasta guna mengurangi ketimpangan layanan.

2. Penguatan skema insentif tenaga profesional, melalui penyediaan hibah atau dukungan anggaran bagi pembiayaan tenaga terapis pada SLB mandiri.
3. Formalisasi kolaborasi lintas sektor, melalui fasilitasi kerja sama pentahelix oleh pemerintah untuk menjamin keberlanjutan akses terhadap sumber daya pendukung.

REFERENSI

- Azizah, N., & Amelia, E. (2023). Implementasi Pembelajaran Keterampilan Vokasional untuk Anak Berkebutuhan Khusus: Sebuah Tinjauan Sistematis. *Jurnal Obsesi Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 7(5), 6127-6140. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v7i5.4180>
- Kallu, D. R. M., & Nasucha, J. A. (2024). Manajemen Pendidikan Inklusi pada Anak Berkebutuhan Khusus di SMA Muhammadiyah 10 Surabaya. *Dharma Acariya Nusantara: Jurnal Pendidikan, Bahasa Dan Budaya*, 2(2), 57–64. <https://doi.org/10.47861/jdan.v2i2.1164>
- Kementerian Pendidikan Nasional. (2009). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2009 tentang Pendidikan Inklusif bagi Peserta Didik yang Memiliki Kelainan dan Memiliki Potensi Kecerdasan dan/atau Bakat Istimewa*.
- Mauliddiyah, I., & Permata, S. D. (2025). Strategi Pembelajaran untuk Anak Berkebutuhan Khusus Disekolah Dasar Inklusif. *Jurnal Pendidikan Inklusi Citra Bakti*, 3(1), 33-41. <https://doi.org/10.38048/jpicb.v3i1.4841>
- Nur Aufa, F. H., Widowati, N., & Maesaroh, M. (2022). Kualitas Pendidikan Sekolah Inklusif di SMPN 2 Kunduran Blora, Jawa Tengah. *Journal of Management and Public Policy*, 11(3), 643 - 660. <https://doi.org/10.14710/jppmr.v11i3.34860>
- Nuwa, A. A., Ngadha, C., Longa, V. M., Una, Y., & Wau, M. P. (2023). Mengenali dan Memahami Karakteristik pada Anak Berkebutuhan Khusus di Tingkat Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan Inklusi Citra Bakti*, 1(2), 191–202. <https://doi.org/10.38048/jpicb.v1i2.2117>
- Republik Indonesia. (1945). *Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945*. Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Sekretariat Negara.
- Sayekti, L. A. (2017). Pendidikan Inklusif Sebagai Pelayanan Publik di Daerah Istimewa Yogyakarta. *PARADIGMA: Jurnal Ilmu Administrasi*, 6(1), 70-86. <https://doi.org/10.65124/prdm.v6i1.78>
- Supriati, A., Sidik, S. A., & Asmiati, N. (2022). Pembelajaran Vokasional Terhadap Karir Siswa Berkebutuhan Khusus. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, 8(4), 1567–1574. <https://doi.org/10.31949/educatio.v8i4.3995>
- Tarnoto, N. (2016). Permasalahan-Permasalahan yang Dihadapi Sekolah Penyelenggara Pendidikan Inklusi pada Tingkat SD. *Humanitas: Indonesian Psychological Journal*, 13(1), 50-61. <https://doi.org/10.26555/humanitas.v13i1.3843>
- Wakila, Y. F. (2021). Konsep dan Fungsi Manajemen Pendidikan. *Jurnal Equivalent*, 3(1), 51-60. <https://doi.org/10.59261/jequi.v3i1.33>