

**MANAJEMEN STRATEGIS DINAS PENDIDIKAN, PEMUDA,
DAN OLAHRAGA DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA
DALAM PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN INKLUSIF
BAGI PESERTA DIDIK BERKEBUTUHAN KHUSUS**



SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd.)

Disusun oleh:

DINADIA MAWARDI

NIM. 22104090076

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA**

2026

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dinadia Mawardi
Nomor Induk Mahasiswa : 22104090076
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Skripsi saya ini adalah asli hasil penelitian peneliti sendiri dan bukan plagiasi karya orang lain kecuali pada bagian- bagian yang dirujuk sumbernya.

Yogyakarta, 06 Juli 2026
Yang Menyatakan


Dinadia Mawardi
NIM. 22104090076

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan pembimbingan seperlunya, maka kami selaku Dosen Pembimbing Skripsi (DPS) berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Dinadia Mawardi
NIM : 22104090076
Judul Skripsi : Manajemen strategis Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta dalam Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif bagi Peserta Didik Berkebutuhan Khusus

Sudah dapat diajukan kepada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu Pendidikan.

Dengan ini kami mengharap agar Skripsi Saudara tersebut di atas dapat segera dimunaqasyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum Wr.Wb

Yogyakarta, 06 Juli 2026
Pembimbing Skripsi,



Miftahus Sa'adah, S.Pd.I, M.Ed.
NIP. 19821019 201503 2 002

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

SURAT PENGESAHAN SKRIPSI



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 513056 Fax. (0274) 586117 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-2559/Un.02/DT/PP.00.9/08/2026

Tugas Akhir dengan judul : MANAJEMEN STRATEGIS DINAS PENDIDIKAN, PEMUDA, DAN OLAH RAGA
DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA DALAM PENYELENGGARAAN
PENDIDIKAN INKLUSIF BAGI PESERTA DIDIK BERKEBUTUHAN KHUSUS

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : DINADIA MAWARDI
Nomor Induk Mahasiswa : 22104090076
Telah diujikan pada : Kamis, 16 Juli 2026
Nilai ujian Tugas Akhir : A

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang
Dr. Miftahus Sa'adah, S.Pd.I., M.Ed.
SIGNED

Valid ID: fu75391532579



Penguji I
Jamil Suprihatiningrum, S.Pd.Si., M.Pd.Si.,
Ph.D.
SIGNED

Valid ID: fu75311990e1



Penguji II
Dr. H. Susilo Surahman, S.Ag., M.Pd.
SIGNED

Valid ID: fu75311990e1



Yogyakarta, 16 Juli 2026
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Prof. Dr. Sigit Purnama, S.Pd.I., M.Pd.
SIGNED

Valid ID: fu79316241550

SURAT PERNYATAAN BERJILBAB

Dengan menyebut nama Allah SWT Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang, Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dinadia Mawardi
Nomor Induk Mahasiswa : 22104090076
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan bahwa dengan sesungguhnya saya tidak menuntut kepada program studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (atas pemakaian jilbab saya dalam ijazah Strata Satu Saya). Seandainya suatu hari nanti terdapat instansi yang menolak ijazah tersebut karena penggunaan jilbab.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan penuh kesadaran Ridha Allah SWT.

Yogyakarta, 06 Juli 2026
Yang Menyatakan



Dinadia Mawardi
NIM. 22104090076

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

"Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (masa depan), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan." (Qs. Al-Hasyr : 18)¹



¹ Quran NU Online, "Surat Al-Hasyr Ayat 18: Arab, Latin, Terjemah Dan Tafsir Lengkap," accessed July 31, 2026, <https://quran.nu.or.id/al-hasyr/18>.

PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan untuk almamater tercinta,
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta



KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah Swt. atas segala limpahan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW., keluarga, sahabat, dan seluruh pengikutnya hingga akhir zaman.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada program studi Manajemen Pendidikan Islam. Peneliti menyadari bahwa dalam proses penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari berbagai hambatan dan keterbatasan. Namun, berkat bantuan, bimbingan, serta dukungan dari berbagai pihak, skripsi ini dapat diselesaikan.

Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar- besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Noorhaidi, S.Ag., M.A., M. Phil., Ph.D. selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, atas kebijakan dan dukungan yang telah diberikan dalam mewujudkan iklim akademik yang kondusif serta menunjang keberlangsungan proses pendidikan di lingkungan kampus.
2. Bapak Prof. Dr. Sigit Purnama, S.Pd.I., M.Pd. selaku Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, atas fasilitasi dan dukungan akademik yang diberikan sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
3. Ibu Siti Nur Hidayah, S.Th.I., M.Sc., Ph.D. sebagai Ketua Prodi dan Bapak Irwanto, M.Pd. sebagai sekretaris Prodi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Bapak Muhammad Qowim S.Ag., M.Ag. selaku Dosen Penasehat Akademik (DPA) yang senantiasa memberikan bimbingan, arahan, nasihat, serta motivasi kepada peneliti sejak awal perkuliahan hingga tahap penyusunan skripsi.
5. Ibu Dr. Mifathus Sa'adah, S.Pd.I, M.Ed. selaku Dosen Pembimbing Skripsi, yang dengan penuh dedikasi telah meluangkan waktu, tenaga, dan pemikiran untuk memberikan bimbingan, arahan, serta masukan yang konstruktif selama proses penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Drs. Suhirman, M.Pd. selaku Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga DIY, beserta Ibu Tri Haryani, SE., M.M. (Kepala Bidang PKLK), Bapak Suwiryono, Ibu Nita, Ibu Surat Purniasih, dan seluruh staf Bidang PKLK Dinas Dikpora DIY yang telah memberikan izin penelitian, menyambut peneliti dengan hangat selama magang, serta bersedia memberikan data dan informasi yang sangat berharga untuk skripsi ini
7. Segenap Perwakilan Kepala Sekolah dan Wakil Kepala Sekolah dari SMKN 3 Yogyakarta, SMAN 1 Bantul, SMK Muhammadiyah Kalibawang, SMAN 1 Turi, dan SMK Ma'arif Semanu selaku perwakilan dari berbagai

kabupaten/kota di Daerah Istimewa Yogyakarta, yang telah meluangkan waktu di tengah kesibukan untuk menyambut peneliti dengan baik, menjadi informan, serta memberikan gambaran nyata mengenai pelaksanaan pendidikan inklusif di lapangan.

8. Segenap Dosen dan Staf Administrasi Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, atas ilmu, wawasan, dan pengalaman berharga yang telah diberikan kepada peneliti selama menempuh pendidikan.
9. Kedua orang tua tercinta Apa dan Mamah, terima kasih atas doa, kasih sayang, pengorbanan, dan dukungan tanpa henti dalam setiap langkah peneliti. Terima kasih telah mengajarkan arti perjuangan, tanggung jawab, dan kemandirian. Semoga skripsi ini menjadi langkah awal untuk membanggakan Apa dan Mamah, serta semoga Allah Swt. senantiasa memberikan kesehatan dan umur yang berkah agar dapat menyaksikan setiap pencapaian peneliti di masa mendatang.
10. Untuk seseorang yang selalu kebersamai perjalanan ini, terima kasih telah menjadi salah satu alasan saya tetap bertahan ketika lelah dan ingin menyerah datang silih berganti. Terima kasih atas waktu, perhatian, kesabaran, dan dukungan yang selalu diberikan. Terima kasih sudah menjadi tempat bercerita, tempat mengeluh, sekaligus seseorang yang selalu meyakinkan bahwa saya mampu melewati semuanya. Mungkin namamu tidak tertulis di setiap halaman skripsi ini, tetapi kehadiranmu menjadi bagian dari perjalanan yang mengantarkan saya sampai pada titik ini. Semoga segala perjuangan dan kebaikan yang kita jalani hari ini menjadi bagian dari cerita indah yang kelak kita kenang dengan penuh rasa syukur.
11. Sahabat-sahabatku tersayang, Subedu (Syifa, Rahma, Hani, Nana, Sinta, dan Ayu), terima kasih telah menjadi rumah untuk pulang, tempat berbagi cerita, dan penyemangat di setiap proses selama perkuliahan. Terima kasih atas tawa, dukungan, dan setiap kenangan indah yang telah kita ciptakan bersama. *We made it!*
12. Teman-teman seperjuangan saya Prodi Manajemen Pendidikan Islam Angkatan 2022 (*Asteration*) UIN Sunan Kalijaga, khususnya kepada yang telah memberikan motivasi dan semangatnya.
13. Untuk diri saya sendiri, Dinadia Mawardi. Terima kasih karena telah bertahan melewati perjalanan panjang yang tidak pernah mudah ini. Lembar ini bukan hanya tanda selesainya skripsi, melainkan saksi bisu dari seluruh air mata, rasa lelah, dan kecemasan yang kamu telan sendiri sejak hari pertama menginjakkan kaki di tanah rantau ini. Terima kasih telah memilih untuk bangkit berkali-kali di saat menyerah terasa jauh lebih mudah. *You fought really well, and I'm really proud of you!*

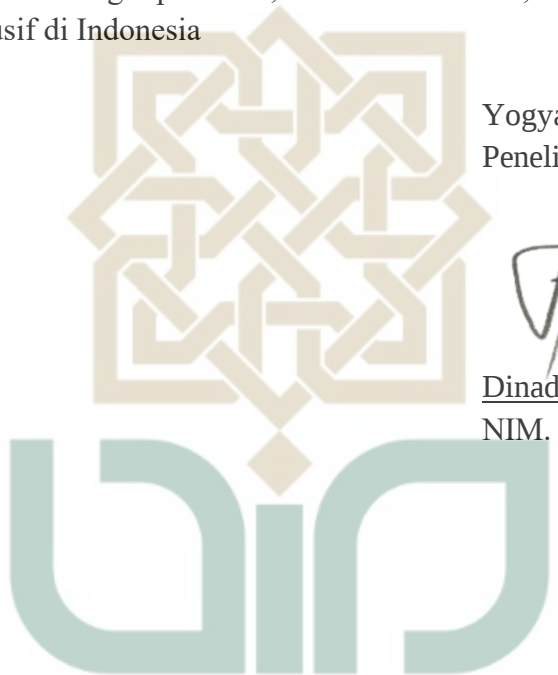
Terakhir, peneliti menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu per satu yang telah membantu peneliti dalam penyelesaian penulisan skripsi ini. Semoga Allah SWT. membalas kebaikan-kebaikan semua pihak dengan pahala dan keberkahan kehidupan, aamiin.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat peneliti harapkan demi perbaikan di masa yang akan datang. Akhir kata, peneliti berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat yang luas bagi pembaca, dunia akademik, serta perkembangan pendidikan inklusif di Indonesia

Yogyakarta, 07 Juli 2026
Peneliti



Dinadia Mawardi
NIM. 22104090076



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ABSTRAK

Dinadia Mawardi (22104090076), *Manajemen strategis Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta dalam Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif bagi Peserta Didik Berkebutuhan Khusus*. Skripsi: Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2026.

Penyelenggaraan pendidikan inklusif tidak hanya memerlukan dukungan regulasi, tetapi juga manajemen strategis yang mampu menghubungkan kebijakan dengan kebutuhan peserta didik dan kesiapan satuan pendidikan. Dalam konteks Daerah Istimewa Yogyakarta, Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga (Dinas Dikpora) DIY memiliki peran penting dalam merumuskan kebijakan, mengembangkan program, mengoordinasikan pemangku kepentingan, serta mengevaluasi layanan pendidikan bagi peserta didik berkebutuhan khusus. Penelitian ini bertujuan menganalisis manajemen strategis Dinas Dikpora DIY dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif serta mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaannya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Informan ditentukan melalui teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*, meliputi lima pejabat dan staf Dinas Dikpora DIY serta lima kepala atau wakil kepala sekolah penyelenggara pendidikan inklusif yang mewakili lima kabupaten/kota di DIY. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi nonpartisipatif terbatas, dan studi dokumentasi. Data dianalisis dengan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña melalui tahapan kondensasi data, pengodean dan pengelompokan data, penyajian dan penafsiran data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Kredibilitas data diperkuat melalui triangulasi sumber, triangulasi metode, dan member checking.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen strategis Dinas Dikpora DIY dilaksanakan melalui penyusunan kebijakan berbasis kebutuhan daerah, implementasi program strategis, penguatan koordinasi dan kolaborasi, serta monitoring dan evaluasi. Implementasi strategi diwujudkan melalui SPMB jalur afirmasi, Program Beasiswa Inklusi, penyediaan Guru Pembimbing Khusus (GPK), peningkatan kapasitas pendidik, serta pendampingan satuan pendidikan. Pelaksanaannya masih menghadapi lima tantangan utama, yaitu keterbatasan GPK dan kompetensi pendidik, keterbatasan anggaran serta sarana prasarana aksesibel, kesiapan sekolah yang belum merata, kesenjangan informasi dan layanan asesmen, serta belum optimalnya standar kurikulum dan penerimaan sosial terhadap peserta didik berkebutuhan khusus. Temuan ini menunjukkan bahwa manajemen strategis Dinas Dikpora DIY dipersepsikan mendukung penyelenggaraan pendidikan inklusif, namun masih memerlukan penguatan sumber daya, pemerataan layanan, dan koordinasi berkelanjutan.

Kata kunci: manajemen strategis, pendidikan inklusif, Dinas Dikpora DIY, peserta didik berkebutuhan khusus, pemerintah daerah.

ABSTRACT

Dinadia Mawardi (22104090076), *Strategic Management of the DIY Office of Education, Youth, and Sports in the Implementation of Inclusive Education for Students with Special Needs. Undergraduate Thesis. Department of Islamic Educational Management, Faculty of Tarbiyah and Teacher Training, State Islamic University Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2026.*

The implementation of inclusive education requires not only a supportive regulatory framework but also strategic management capable of linking policy commitments with students' needs and schools' institutional readiness. In the Special Region of Yogyakarta, the Office of Education, Youth, and Sports plays a central role in formulating policies, developing programmes, coordinating stakeholders, and evaluating educational services for students with special educational needs. This study aimed to analyse the strategic management undertaken by the Office in implementing inclusive education and to identify the challenges encountered during its implementation.

This study employed a qualitative descriptive approach. Participants were selected through purposive and snowball sampling and comprised five officials and staff members of the Office and five principals or vice-principals from inclusive schools representing the five regencies and municipality of the Special Region of Yogyakarta. Data were collected through semi-structured interviews, limited non-participant observation, and document analysis. The data were analysed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña, involving data condensation, coding and categorisation, data display and interpretation, and conclusion drawing and verification. Data credibility was strengthened through source triangulation, method triangulation, and member checking.

The findings show that the strategic management of the DIY Office of Education, Youth, and Sports is carried out through needs-based policy formulation, implementation of strategic programs, strengthening coordination and collaboration, and monitoring and evaluation. The strategies are implemented through the affirmative admission pathway, the Inclusive Education Scholarship Program, the provision of Special Guidance Teachers (GPK), teacher capacity building, and support for educational units. Implementation still faces five major challenges, namely limited numbers of GPK and teacher competencies, limited funding and accessible infrastructure, uneven school readiness, gaps in information and assessment services, and inadequate curriculum standards and social acceptance of students with special needs. These findings indicate that the strategic management of the DIY Office of Education, Youth, and Sports is perceived to support the implementation of inclusive education, but still requires strengthening of resources, equitable service provision, and continuous coordination.

Keywords: strategic management, inclusive education, Office of Education, Youth, and Sports, students with special educational needs, local government.

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	i
SURAT PERNYATAAN BERJILBAB.....	ii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
MOTTO	v
PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
PEDOMAN TRANSLITERASI	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. LATAR BELAKANG MASALAH.....	1
B. RUMUSAN MASALAH	11
C. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN	11
1. Tujuan Penelitian.....	11
2. Kegunaan Penelitian.....	11
D. TELAAH PUSTAKA	13
E. KERANGKA TEORI	22
1. Teori Manajemen Strategis.....	22
2. Teori Pendidikan Inklusif	36
F. METODE PENELITIAN	42
1. Jenis Penelitian	42
2. Tempat dan Waktu Penelitian	43
3. Subjek Penelitian	44
4. Teknik Pengumpulan Data	47
5. Teknik Analisis Data.....	50
6. Teknik Keabsahan Data	52

G. SISTEMATIKA PEMBAHASAN.....	59
BAB II GAMBARAN UMUM	62
A. PROFIL DINAS PENDIDIKAN, PEMUDA, DAN OLAAHRAGA DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA	62
B. VISI, MISI DAN MOTTO	63
C. STRUKTUR ORGANISASI.....	64
D. TUGAS, FUNGSI DAN PERAN BIDANG PENDIDIKAN KHUSUS DAN LAYANAN KHUSUS DALAM PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN INKLUSIF	67
E. GAMBARAN PENDIDIKAN INKLUSIF DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA	70
BAB III PENUTUP	76
A. MANAJEMEN STRATEGIS DINAS DIKPORA DIY DALAM PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN INKLUSIF.....	76
1. Penyusunan Kebijakan Pendidikan Inklusif Berbasis Analisis Kebutuhan dan Kolaborasi Pemangku Kepentingan	76
2. Penguatan Layanan Pendidikan Inklusif melalui Program- Program Strategis	96
3. Penguatan Koordinasi dan Kolaborasi dalam Implementasi Pendidikan Inklusi	111
4. Monitoring dan Evaluasi sebagai Dasar Perbaikan Berkelanjutan 123	
B. TANTANGAN YANG DIHADAPI DINAS DIKPORA DIY DALAM PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN INKLUSIF.....	131
1. Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM) Khusus dan Krisis Ketersediaan Guru Pembimbing Khusus (GPK).....	131
2. Keterbatasan Informasi, Kesenjangan Sosialisasi, dan Kompleksitas Administrasi Program	135
3. Belum Meratanya Sarana, Prasarana Aksesibel, dan Layanan Spesifik di Satuan Pendidikan	138

4. Ketidadaan Standar Regulasi Kurikulum Spesifik untuk Jenjang Pendidikan Kejuruan (SMK).....	141
5. Tantangan Faktor Sosial-Kultural: Resistensi Mindset, Stigma Masyarakat, dan Risiko Bullying	144
BAB IV PENUTUP	149
A. KESIMPULAN	149
B. SARAN	150
C. KATA PENUTUP.....	152
DAFTAR PUSTAKA.....	153
LAMPIRAN-LAMPIRAN	159



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Triangulasi Sumber	53
Gambar 2. Triangulasi Metode.....	56
Gambar 3. Susunan Organisasi Dinas Dikpora DIY.	65
Gambar 4. Dokumentasi kegiatan FGD Kepala Sekolah SMA/K	116
Gambar 5. Ramp Guiding Block di SMAN 1 Bantul	140
Gambar 6. Fasilitas Ramah Disabilitas di SMAN 1 Turi.....	140



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Catatan Hasil Observasi	159
Lampiran 2. Instrumen Wawancara	165
Lampiran 3. Hasil Analisis Data Menggunakan Software NVivo	171
Lampiran 4. Hasil Dokumentasi	172
Lampiran 5. Surat Penunjukan Dosen Pembimbing Skripsi.....	179
Lampiran 6. Kartu Bimbingan Skripsi.....	180
Lampiran 7. Bukti Seminal Proposal	181
Lampiran 8. Surat Izin Penelitian.....	182
Lampiran 9. Surat Keterangan Plagiasi	185
Lampiran 10. Sertifikat PBAK.....	187
Lampiran 11. Sertifikat User Education.....	188
Lampiran 12. Sertifikat TOEC/TOEFL.....	189
Lampiran 13. Sertifikat TOAFL/IKLA.....	190
Lampiran 14. Sertifikat ICT.....	191
Lampiran 15. Sertifikat PKTQ.....	192
Lampiran 16. Sertifikat KKN.....	193
Lampiran 17. Surat Keterangan Magang	194
Lampiran 18. <i>Curriculum Vitae</i>	195

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

PEDOMAN TRANSLITERASI

Pedoman transliterasi yang digunakan dalam penulisan skripsi berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI.

Nomor 158/1987 dan 0543 b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama Huruf	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	–	Tidak dilambangkan
ب	Ba'	b	Be
ت	Ta'	t	Te
ث	Ša'	š	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	j	Je
ح	Ha'	ḥ	Ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha'	kh	Ka dan ha
د	Dal	d	De
ذ	Zal	z	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra'	r	Er
ز	Zai	z	Zet
س	Sin	s	Es
ش	Syin	sy	Es dan ye
ص	Šad	š	Es (dengan titik di bawah)
ض	Ḍad	ḍ	De (dengan titik di bawah)
ط	Ta'	ṭ	Te (dengan titik di bawah)
ظ	Za'	ẓ	Zet (dengan titik di bawah)
ع	‘Ain	‘	Koma terbalik di atas
غ	Gain	g	Ge
ف	Fa'	f	Ef
ق	Qaf	q	Qi
ك	Kaf	k	Ka
ل	Lam	l	El
م	Mim	m	Em
ن	Nun	n	En
و	Wawu	w	We
ه	Ha'	H	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	Ya'	Y	Ye

B. Konsonan Rangkap karena Syaddah ditulis rangkap

مُتَعَدِّينَ	Ditulis	muta‘aqqidīn
عِدَّة	Ditulis	‘iddah

C. Ta’ Marbutoh

1. Bila dimatikan ditulis h

هَبْهَ	Ditulis	Hibbah
جَزْيَةٍ	Ditulis	Jizyah

(ketentuan ini tidak diperlakukan terhadap kata-kata Aran yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya).

Bila diikuti dengan kata sandang “al” serta bacaan kedua itu terpisah, maka

ditulis dengan h.

كِرَامَةُ الْأَوْلِيَاءِ	Ditulis	Karaamah al-aulyaa
--------------------------	---------	--------------------

2. Bila ta’ marbutoh hidup atau dengan harkat, fathah, kasrah, dan dammah di tulis t.

زَكَاةُ الْفِطْرِ	Ditulis	Zakaatul firtri
-------------------	---------	-----------------

D. Vokal Pendek

كَسْرَ	Kasrah	Ditulis	i
فَتْحَ	Fathah	Ditulis	a
دُمَمَ	Dhammah	Ditulis	u

E. Vokal Panjang

Fathah + alif	Ditulis	Aa
جَاهِلِيَّة	Ditulis	Jaahiliyyah
Fathah + ya’ mati	Ditulis	Aa
يَسْعَى	Ditulis	Yas’aa
Kasrah + ya’ mati	Ditulis	Ii
كَرِيم	Ditulis	Kariim
Mmah + wawu mati	Ditulis	Uu
فُرُوض	Ditulis	furuud

F. Vokal Rangkap

Fathah + ya' mati	Ditulis	ai
بينكم	Ditulis	bainakum

Fathah+ wawu mati	Ditulis	au
قول	Ditulis	qaulun

G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Lata Dipisahkan dengan Apostrof

أأنتم	Ditulis	a'antum
أأعدت	Ditulis	u'idat
لأنن شكرتم	Ditulis	la'in syakartum

H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf qamariyah

القرآن	Ditulis	Al-Qur'aan
القياس	Ditulis	Al-Qiyaas

2. Bila diikuti huruf syamsiyah ditulis dengan menggandakan huruf syamsiyah yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf (el)-nya.

السماء	Ditulis	As-Samaa'
الشمس	ditulis	Asy-Syams

I. Penulisan Kata- kata dalam Rangkaian Kalimat

ذوي الفروض	Ditulis	Zawii al-furuud
أهل السنة	Ditulis	Ahl as-sunnah

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Manajemen strategis merupakan suatu proses yang digunakan organisasi untuk merumuskan arah kebijakan, mengimplementasikan berbagai program, serta melakukan evaluasi secara berkelanjutan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.² Dalam organisasi publik, manajemen strategis menjadi instrumen penting untuk memastikan bahwa setiap kebijakan yang disusun mampu menjawab kebutuhan masyarakat, memanfaatkan sumber daya secara efektif, serta beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang terus berkembang.³ Oleh karena itu, keberhasilan suatu kebijakan publik tidak hanya ditentukan oleh kualitas regulasi yang dihasilkan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola keseluruhan proses strategis mulai dari tahap perumusan, pelaksanaan, hingga evaluasi kebijakan.⁴

Salah satu bidang yang memerlukan penerapan manajemen strategis secara komprehensif adalah sektor pendidikan, khususnya dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif.⁵ Pendidikan inklusif merupakan sistem layanan pendidikan yang memberikan kesempatan kepada seluruh peserta

² Fred R. David et al., *Strategis Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, 17th ed. (Pearson Education Limited, 2020).

³ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (John Wiley & Sons, 2018).

⁴ “Manajemen Strategi Sektor Publik; Konsep, Teori Dan Implementasi,” accessed November 25, 2025, <https://bintangpusnas.perpusnas.go.id/konten/BK23452/manajemen-strategi-sektor-publik-konsep-teori-dan-implementasi>.

⁵ Nur Kholis, *Manajemen Strategi Pendidikan* (n.d.).

didik, termasuk peserta didik berkebutuhan khusus (PDBK), untuk memperoleh pendidikan yang setara tanpa adanya diskriminasi.⁶ Penyelenggaraan pendidikan inklusif tidak hanya berorientasi pada pemenuhan hak atas pendidikan, tetapi juga menuntut adanya strategi yang mampu mengintegrasikan aspek kebijakan, sumber daya manusia, sarana prasarana, pendanaan, serta koordinasi antar pemangku kepentingan agar layanan pendidikan dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.⁷

Secara normatif, pendidikan inklusif dimaknai sebagai sistem pendidikan yang memungkinkan seluruh peserta didik, baik yang memiliki hambatan fisik, intelektual, sosial, emosional, maupun yang memiliki potensi kecerdasan dan bakat istimewa, untuk belajar bersama dalam satuan pendidikan reguler dengan dukungan layanan yang sesuai kebutuhan individualnya. Prinsip utama dari pendidikan inklusif adalah keadilan, kesetaraan akses, penghargaan terhadap keberagaman, serta penyesuaian sistem pendidikan terhadap kebutuhan peserta didik, bukan sebaliknya.⁸

Pada tataran global, pendidikan inklusif telah menjadi agenda internasional melalui *The Salamanca Statement and Framework for Action on Special Needs Education* (UNESCO, 1994) dan *Sustainable Development Goals* (SDGs), khususnya tujuan ke-4 yang menekankan pendidikan berkualitas, inklusif, dan berkeadilan bagi semua. Sejalan dengan itu, Indonesia

⁶ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pengandang Disabilitas.

⁷ Fenty Setiawati, "Manajemen Strategi untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan," *Jurnal Attadbir: Media Hukum dan Pendidikan* 30, no. 1 (2020): 57–66, <https://doi.org/10.52030/attadbir.v30i01.31>.

⁸ Permendiknas Nomor 70 Tahun 2009.

mengadopsi prinsip inklusi dalam sistem pendidikan nasional sebagai bagian dari komitmen terhadap hak asasi manusia dan pembangunan pendidikan yang berkelanjutan.⁹

Secara regulatif, penyelenggaraan pendidikan inklusif di Indonesia memiliki landasan hukum yang cukup kuat. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menegaskan bahwa peserta didik yang memiliki kelainan maupun potensi kecerdasan dan bakat istimewa berhak memperoleh layanan pendidikan khusus yang dapat diselenggarakan secara inklusif. Penguatan regulasi tersebut kemudian diperjelas melalui Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas yang menjamin hak penyandang disabilitas untuk memperoleh pendidikan bermutu di semua jalur dan jenjang Pendidikan.¹⁰

Dalam aspek implementasi kebijakan, pemerintah pusat juga telah menerbitkan Permendiknas Nomor 70 Tahun 2009 yang menjadi acuan utama penyelenggaraan pendidikan inklusif di sekolah reguler. Regulasi ini menegaskan kewajiban satuan pendidikan inklusif untuk menyediakan layanan asesmen, melakukan adaptasi kurikulum, menyiapkan pendidik yang kompeten, serta menyediakan sarana prasarana pendukung bagi PDBK. Lebih lanjut, kebijakan Kurikulum Merdeka juga menekankan prinsip diferensiasi, fleksibilitas kurikulum, dan penyesuaian pembelajaran sesuai karakteristik

⁹ UNESCO. (1994). *The Salamanca Statement and Framework for Action on Special Needs Education*. UNESCO.

¹⁰ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pengandang Disabilitas.

peserta didik, yang secara normatif sangat selaras dengan prinsip pendidikan inklusif.¹¹

Meskipun secara normatif Indonesia telah memiliki kerangka regulasi yang cukup kuat dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan inklusif, realitas implementasi di lapangan menunjukkan berbagai permasalahan struktural dan teknis. Pendidikan inklusif di Indonesia masih menghadapi ketimpangan antara tujuan kebijakan dan praktik aktual di satuan pendidikan. Hal ini terlihat dari belum meratanya kesiapan sekolah umum dalam menerima dan melayani peserta didik berkebutuhan khusus secara optimal.¹²

Salah satu permasalahan utama dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif di Indonesia adalah keterbatasan sumber daya manusia, khususnya Guru Pembimbing Khusus (GPK). Banyak sekolah inklusif belum memiliki GPK dengan latar belakang Pendidikan Luar Biasa (PLB), sehingga peran pendampingan terhadap peserta didik berkebutuhan khusus sering kali dijalankan oleh guru reguler yang belum memiliki kompetensi spesifik di bidang pendidikan inklusif. Kondisi ini berdampak pada kurang optimalnya layanan pembelajaran, terutama dalam menangani kebutuhan emosional, sosial, dan kognitif peserta didik berkebutuhan khusus.¹³

¹¹ Peraturan Menteri Pendidikan, Keudayaan, Riset, Dan Teknologi Nomor 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.

¹² Laura Tyas Pratiwi et al., "Permasalahan Yang Dihadapi Dalam Pelaksanaan Sekolah Inklusi Di Indonesia," *Jurnal Pendidikan Dasar Flobamorata* 3, no. 2 (2022): 314–18, <https://doi.org/10.51494/jpdf.v3i2.704>.

¹³ Farhan Alfikri et al., *Analisis Kebijakan Pendidikan Inklusi*, n.d.

Selain aspek sumber daya manusia, permasalahan lain yang cukup signifikan adalah keterbatasan sarana dan prasarana pendukung. Fasilitas sekolah yang belum ramah disabilitas, keterbatasan alat bantu belajar, serta belum adanya penyesuaian kurikulum yang fleksibel menjadi hambatan dalam menciptakan lingkungan belajar yang inklusif. Hal ini menunjukkan bahwa banyak sekolah inklusi masih menjalankan pendidikan inklusif secara administratif, namun belum sepenuhnya substantif.¹⁴

Di sisi lain, faktor sosial dan kultural juga turut memengaruhi rendahnya efektivitas pendidikan inklusif di Indonesia. Masih terdapat pandangan negatif dari sebagian orang tua dan masyarakat terhadap sekolah inklusi, yang kerap dipersepsikan sebagai sekolah “khusus” bagi anak berkebutuhan khusus. Persepsi ini menyebabkan rendahnya minat orang tua untuk menyekolahkan anaknya di sekolah inklusi, serta berdampak pada kurangnya dukungan sosial terhadap implementasi kebijakan pendidikan inklusif.¹⁵

Berbagai permasalahan tersebut menunjukkan bahwa pendidikan inklusif di Indonesia belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan cita-cita kebijakan yang telah ditetapkan. Kesenjangan antara regulasi dan implementasi menjadi tantangan utama yang membutuhkan intervensi manajerial dan strategis dari pemangku kebijakan, khususnya pemerintah daerah sebagai pihak yang memiliki kewenangan langsung dalam pengelolaan pendidikan.¹⁶

¹⁴ Laura Tyas Pratiwi et al., “Permasalahan Yang Dihadapi Dalam Pelaksanaan Sekolah Inklusi Di Indonesia,” n.d

¹⁵ Laura Tyas Pratiwi et al., “Permasalahan Yang Dihadapi Dalam Pelaksanaan Sekolah Inklusi Di Indonesia,” n.d

¹⁶ Alfikri et al., *Analisis Kebijakan Pendidikan Inklusi*.

Dalam kondisi ideal, pendidikan inklusif di Indonesia diharapkan tidak hanya diwujudkan melalui aspek regulasi dan perluasan akses sekolah inklusi, tetapi juga melalui penguatan sistem pendukung yang komprehensif. Sistem tersebut mencakup kesiapan sumber daya manusia (guru kelas, guru mata pelajaran, dan Guru Pembimbing Khusus), ketersediaan sarana prasarana aksesibel, dukungan layanan asesmen dan intervensi, serta keterlibatan aktif pemerintah daerah, orang tua, dan masyarakat. Panduan Pelaksanaan Pendidikan Inklusif yang diterbitkan oleh Kemendikbudristek (2022) menegaskan bahwa keberhasilan pendidikan inklusif sangat ditentukan oleh kemampuan pemerintah dan satuan pendidikan dalam mengelola strategi pelaksanaan, mulai dari perencanaan, implementasi, hingga evaluasi secara berkelanjutan.¹⁷

Dalam konteks desentralisasi pendidikan, pemerintah daerah memiliki kewenangan strategis dalam menerjemahkan kebijakan nasional ke dalam implementasi di tingkat lokal. Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) merupakan salah satu provinsi yang menunjukkan komitmen terhadap penyelenggaraan pendidikan inklusif melalui penguatan kerangka regulasi daerah. Komitmen tersebut diwujudkan melalui penetapan Peraturan Daerah DIY Nomor 3 Tahun 2022 dan Peraturan Daerah DIY Nomor 5 Tahun 2022, serta diperkuat dengan Peraturan Gubernur DIY Nomor 77 Tahun 2022 yang mengatur penyelenggaraan pendidikan inklusif secara lebih teknis. Regulasi daerah tersebut menegaskan kewajiban satuan pendidikan untuk menerima Peserta

¹⁷ Kemendikbudristek, *Panduan Pelaksanaan Pendidikan Inklusif* (2022).

Didik Berkebutuhan Khusus (PDBK), menyediakan layanan asesmen, menugaskan Guru Pembimbing Khusus (GPK), serta memenuhi Standar Nasional Pendidikan yang ramah terhadap keberagaman peserta didik. Secara normatif, kebijakan ini mencerminkan upaya pemerintah daerah dalam menyelaraskan prinsip pendidikan inklusif dengan kebutuhan dan karakteristik pendidikan di DIY.¹⁸

Dalam kurun waktu 2020–2025, DIY menunjukkan perkembangan positif dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif. Jumlah Sekolah Penyelenggara Pendidikan Inklusif (SPPI) mengalami peningkatan, disertai dengan bertambahnya sekolah reguler yang menerima PDBK¹⁹ dengan 364 sekolah reguler yang menampung sedikitnya 2.823 PDBK. Hal ini memperlihatkan bahwa pendidikan inklusif telah menjadi bagian dari perencanaan pendidikan daerah secara lebih sistematis.²⁰

Meskipun Daerah Istimewa Yogyakarta menunjukkan komitmen yang kuat dalam pengembangan pendidikan inklusif, pelaksanaannya di lapangan masih menghadapi berbagai tantangan. Sebagian tantangan tersebut berkaitan

¹⁸Peraturan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 3 Tahun 2022 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Bagi Peserta Didik Penyandang Disabilitas, Memiliki Potensi Kecerdasan, dan/atau Bakat Istimewa; Peraturan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 5 Tahun 2022 Tentang Pelaksanaan Penghormata, Perlindungan, Dan Pemenuhan Hak Disabilitas; Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 77 Tahun 2022 Inklusif.

¹⁹“Data ABK - Tahun 2023/2024,” accessed November 26, 2025, <https://dikpora.jogjaprov.go.id/pklk/sppi/data/tahun/10>; Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta, “Data ABK - Tahun 2024/2025,” accessed November 26, 2025, <https://dikpora.jogjaprov.go.id/pklk/sppi/data/tahun/11>.

²⁰ Ajiwan Arief Hendradi, “Pendidikan Inklusif Masih Hadapi Tantangan, Ini Yang Dilakukan Dinas Pendidikan Yogyakarta Untuk Terus Lakukan Terobosan,” *Solider*, May 27, 2025, <https://solidernews.com/pendidikan-inklusif-masih-hadapi-tantangan-ini-yang-dilakukan-dinas-pendidikan-yogyakarta-untuk-terus-lakukan-terobosan/>.

dengan kesiapan sekolah dalam memberikan layanan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik berkebutuhan khusus, sedangkan tantangan lainnya berkaitan dengan aspek manajemen penyelenggaraan, seperti pengelolaan sumber daya manusia, koordinasi antar pemangku kepentingan, pembinaan sekolah, dan penyediaan dukungan layanan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan penyelenggaraan pendidikan inklusif tidak hanya bergantung pada komitmen terhadap prinsip inklusi, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola strategi secara efektif.²¹

Dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif di DIY, Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga (Dinas Dikpora) DIY memegang peran strategis sebagai pemegang manajemen pendidikan di tingkat provinsi. Dinas Dikpora DIY berperan sebagai perumus kebijakan teknis, pelaksana program, sekaligus pengawas dalam implementasi pendidikan inklusif di satuan pendidikan. Posisi ini menempatkan Dinas Dikpora DIY sebagai aktor kunci dalam menjembatani kebijakan nasional dan daerah dengan praktik pendidikan inklusif di lapangan.²²

Dengan demikian, efektivitas penyelenggaraan pendidikan inklusif di DIY sangat bergantung pada kemampuan Dinas Dikpora DIY dalam menjalankan fungsi manajemen strategis secara terpadu. Dinas Dikpora DIY tidak hanya dituntut untuk memastikan kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga

²¹ *Implementasi Peraturan Gubernur DIY No. 77 Tahun 2022 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif – Biro Kesejahteraan Rakyat Setda DIY*, August 16, 2023, <https://kesra.jogjaproprov.go.id/v2/?p=1574>.

²² Eko Riyadi, “Pelaksanaan Pemenuhan Hak Atas Aksesibilitas Pendidikan Tinggi Bagi Penyandang Disabilitas Di Yogyakarta,” *Jurnal Hukum IUS QUIA IUSTUM* 28, no. 1 (2021): 1, <https://doi.org/10.20885/iustum.vol28.iss1.art4>.

untuk mengelola kebijakan pendidikan inklusif secara adaptif sesuai dengan dinamika dan hambatan yang dihadapi di lapangan. Kondisi ini menegaskan pentingnya kajian terhadap strategi Dinas Dikpora DIY dalam mewujudkan pendidikan inklusif bagi peserta didik berkebutuhan khusus di Daerah Istimewa Yogyakarta.²³

Berdasarkan uraian kebijakan, realitas nasional, kondisi ideal, serta implementasi pendidikan inklusif di Daerah Istimewa Yogyakarta, dapat disimpulkan bahwa penyelenggaraan pendidikan inklusif masih menghadapi kesenjangan antara kerangka regulatif dan praktik di lapangan. Meskipun DIY telah memiliki perangkat kebijakan daerah yang relatif komprehensif, keberhasilan pendidikan inklusif belum sepenuhnya tercermin dalam kesiapan sumber daya manusia, ketersediaan sarana prasarana, serta konsistensi pelaksanaan di satuan pendidikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa persoalan utama pendidikan inklusif tidak semata terletak pada aspek regulasi, melainkan pada bagaimana kebijakan tersebut dikelola dan diimplementasikan secara strategis.

Dalam konteks tersebut, peran pemerintah daerah menjadi sangat krusial, khususnya Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga (Dinas Dikpora) DIY sebagai pemegang otoritas manajemen pendidikan di tingkat provinsi. Dinas Dikpora DIY tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga

²³ Cita Pramudita Nabila Syifa, “Analisis Internalisasi Norma Uncrpd (United Nations Convention On The Right Of Person With Disabilities) Terhadap Pemenuhan Akses Pendidikan Bagi Penyandang Disabilitas Di Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2012-2023” (Thesis, Universitas Islam Indonesia, 2024), <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/49021>.

sebagai perancang strategi, pengoordinasi pelaksanaan, serta pengendali mutu penyelenggaraan pendidikan inklusif. Oleh karena itu, keberhasilan atau kegagalan implementasi pendidikan inklusif di DIY sangat dipengaruhi oleh strategi yang dirumuskan dan dijalankan oleh Dinas Dikpora DIY dalam mengelola sumber daya, program, serta jejaring pemangku kepentingan terkait.

Sejauh ini, berbagai kajian tentang pendidikan inklusif di Indonesia masih didominasi oleh pembahasan mengenai tantangan dan hambatan implementasi, seperti keterbatasan Guru Pembimbing Khusus, sarana prasarana, serta rendahnya pemahaman guru dan Masyarakat di Tingkat satuan pendidikan. Namun, kajian yang secara spesifik menelaah strategi pemerintah daerah khususnya dinas Pendidikan dalam mengelola dan mengimplementasikan kebijakan pendidikan inklusif masih relatif terbatas. Padahal, strategi pengelolaan kebijakan merupakan faktor kunci dalam menjembatani kesenjangan antara kebijakan normatif dan praktik di lapangan.

Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting dan relevan untuk mengkaji strategi Dinas Dikpora DIY dalam mewujudkan pendidikan inklusif bagi peserta didik berkebutuhan khusus di Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan gambaran mengenai pelaksanaan kebijakan pendidikan inklusif di tingkat daerah, tetapi juga mampu mengidentifikasi pola strategi, pendekatan manajerial, serta faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi kebijakan tersebut. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan kajian kebijakan pendidikan inklusif, sekaligus menjadi bahan

pertimbangan praktis bagi pemerintah daerah dalam memperkuat penyelenggaraan pendidikan inklusif secara berkelanjutan.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan di atas berikut ini adalah rumusan masalah dari penelitian ini:

1. Bagaimana manajemen strategis yang dilakukan Dinas Dikpora DIY dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif di Daerah Istimewa Yogyakarta?
2. Bagaimana tantangan yang dihadapi Dinas Dikpora DIY dalam penyelenggaraan Pendidikan inklusif di Daerah Istimewa Yogyakarta?

C. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk menganalisis manajemen strategis yang dilakukan oleh Dinas Dikpora DIY dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi penyelenggaraan pendidikan inklusif di Daerah Istimewa Yogyakarta
- b. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis berbagai tantangan yang dihadapi Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif bagi peserta didik berkebutuhan khusus

2. Kegunaan Penelitian

- a. Secara Teoritis (Akademik)

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang studi

kebijakan pendidikan, khususnya yang berkaitan dengan formulasi dan implementasi dan evaluasi strategi pendidikan inklusif di tingkat pemerintah daerah. Temuan dari penelitian ini dapat memperkaya literatur akademik mengenai bagaimana lembaga pemerintah, dalam hal ini Dinas Dikpora DIY, merancang dan menjalankan strategi untuk menjamin akses pendidikan yang setara bagi seluruh peserta didik, termasuk PDBK. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan dasar empiris bagi pengembangan teori manajemen pendidikan dan kebijakan publik, terutama dalam konteks pendidikan inklusif di negara berkembang. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya relevan dalam tataran praktis, tetapi juga dapat menjadi acuan bagi penelitian lanjutan yang bertujuan memperluas pemahaman mengenai strategi kebijakan pendidikan yang berbasis konteks lokal dan tantangan implementatifnya.

b. Secara Praktis

- 1) Bagi Dinas Dikpora DIY: Memberikan masukan berbasis temuan lapangan yang dapat digunakan untuk menyempurnakan perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi strategi pendidikan inklusif.
- 2) Bagi sekolah dan tenaga pendidik: Menyediakan informasi mengenai arah strategis pemerintah daerah, sehingga pelaksanaan program inklusi di tingkat sekolah dapat lebih selaras dan efektif.

- 3) Bagi masyarakat dan orang tua PDBK: Meningkatkan kesadaran akan pentingnya kolaborasi antara pemerintah, sekolah, dan masyarakat dalam mendukung keberhasilan pendidikan inklusif.

D. TELAAH PUSTAKA

Berdasarkan judul yang diangkat oleh peneliti tentang “Manajemen Strategis Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta dalam Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif Bagi Peserta Didik Berkebutuhan Khusus” Peneliti mencari referensi dari penelitian-penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan. Ditemukan beberapa karya ilmiah yang relevan dalam bentuk artikel jurnal maupun skripsi diantaranya:

Pertama, jurnal artikel yang berjudul *Strategi Pendidikan Inklusi Terhadap Perkembangan Akademik Anak Berkebutuhan Khusus di Sekolah Dasar*. Yang ditulis oleh Kurniawan, et al., (2024), Magister Pendidikan Dasar, Universitas Muhammadiyah Surakarta.²⁴ Penelitian ini menunjukkan bahwa sekolah inklusif meningkatkan prestasi akademik anak-anak dengan kebutuhan khusus, strategi yang efektif penting untuk meningkatkan dampak pendidikan inklusif, guru harus menguasai penanganan masalah siswa berkebutuhan khusus, penilaian awal membantu identifikasi kebutuhan siswa, modifikasi kurikulum diperlukan, fasilitas harus mendukung, serta keterlibatan aktif pemangku kepentingan dan orang tua sangat penting, masih terdapat kesenjangan pada bagaimana strategi yang dirancang dan diimplementasikan

²⁴ Bayu Kurniawan et al., “Strategi Pendidikan Inklusi Terhadap Perkembangan Akademik Anak Berkebutuhan Khusus Di Sekolah Dasar,” *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 9, no. 2 (2024): 2, <https://doi.org/10.23969/jp.v9i2.17174>.

oleh Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga di Daerah Istimewa Yogyakarta dapat secara efektif mengorkestrasi semua faktor tersebut agar berjalan optimal. Oleh karena itu penting dilakukan untuk menggali bagaimana peran Dinas Dikpora dalam mendesain, mengimplementasikan, serta mengevaluasi kebijakan inklusif agar kebutuhan siswa berkebutuhan khusus dapat terpenuhi secara maksimal di sekolah inklusif di DIY.

Kedua, jurnal artikel yang berjudul *Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif Anak Berkebutuhan Khusus (Studi Multi Situs di SDN-4 Palangka dan SDN-3 Langkai Kota Palangka Raya)*. oleh Bedha, et al. (2020), Dosen Program Studi Pendidikan Dasar Program Pascasarjana Universitas Palangka Raya.²⁵ Penelitian ini mengkaji penyelenggaraan pendidikan inklusif di dua sekolah dasar di Palangka Raya dan menekankan pentingnya layanan inklusif dalam mendukung perkembangan anak berkebutuhan khusus. Penelitian ini menemukan bahwa meskipun terdapat komitmen pendidik dan kebijakan yang mendukung, praktik di lapangan masih terhambat oleh keterbatasan dana, kurangnya tenaga terlatih, serta fasilitas yang belum memadai. Kualitas implementasi sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia dan dukungan kebijakan yang dapat diterapkan secara efektif. Namun, studi ini berfokus pada tingkat sekolah dan belum menelaah bagaimana kebijakan inklusif diimplementasikan secara strategis oleh otoritas daerah. Karena itu, penelitian ini menjadi relevan untuk mengkaji peran dinas dalam merancang,

²⁵ Bedha Tamela et al., “Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif Anak Berkebutuhan Khusus (Studi Multi Situs di SDN-4 Palangka dan SDN-3 Langkai Kota Palangka Raya),” *Journal of Environment and Management* 1, no. 2 (2020): 134–42, <https://doi.org/10.37304/jem.v1i2.1750>.

melaksanakan, dan mengevaluasi strategi yang mampu menjawab tantangan minimnya tenaga terlatih, pendanaan, dan fasilitas, sehingga pendidikan inklusif dapat berjalan lebih optimal di DIY.

Ketiga Tesis yang berjudul *Manajemen strategis Pusat Layanan Difabel Mengenai Hak Aksesibilitas Mahasiswa Berkebutuhan Khusus di UIN Sunan Kalijaga* oleh Wafiq Nur Ziyadatur Rohmah (2025), UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.²⁶ Penelitian ini mengkaji manajemen strategis Pusat Layanan Difabel (PLD) UIN Sunan Kalijaga dalam memenuhi hak aksesibilitas mahasiswa berkebutuhan khusus, meliputi perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi layanan. PLD mengembangkan berbagai program seperti penyediaan infrastruktur ramah disabilitas, layanan pendidikan inklusif, peningkatan pemahaman sivitas akademika, serta kerja sama pendanaan untuk menjaga keberlanjutan program. Hasil penelitian menunjukkan adanya komitmen kampus dalam memperluas akses pendidikan bagi mahasiswa penyandang disabilitas. Namun, penelitian ini juga menemukan hambatan berupa kesadaran sivitas akademika yang belum merata, infrastruktur yang masih terbatas, dan kemampuan dosen dalam menerapkan pembelajaran adaptif yang berbeda-beda. Meskipun memberikan kontribusi pada kajian layanan inklusi di perguruan tinggi, ruang lingkup penelitian ini terbatas pada level unit layanan kampus dan belum menelaah strategi inklusi pada tingkat pemerintah daerah. Karena itu, penelitian pada level Dinas Dikpora penting untuk

²⁶ Wafiq Nur Ziyadatur Rohmah, *Manajemen strategis Pusat Layanan Difabel Mengenai Hak Aksesibilitas Mahasiswa Berkebutuhan Khusus di UIN Sunan Kalijaga*, 2025.

memahami bagaimana kebijakan inklusi dirancang dan dikelola secara sistemik dalam konteks pendidikan daerah.

Keempat, artikel berjudul *Implementasi Manajemen Strategi dalam Lembaga Pendidikan* oleh Syifa Faujiah, Muhammad Syaifudin, dan Tuti Andriani (2024) Universitas Sultan Kasim Riau.²⁷ Penelitian ini mengkaji implementasi manajemen strategi dalam lembaga pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen strategis dilaksanakan melalui proses perencanaan, implementasi, monitoring, analisis, dan evaluasi secara berkelanjutan untuk mencapai tujuan organisasi serta meningkatkan efektivitas pengelolaan lembaga pendidikan. Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti adalah sama-sama membahas penerapan manajemen strategis dalam bidang pendidikan. Perbedaannya, penelitian tersebut mengkaji implementasi manajemen strategis pada lembaga pendidikan secara umum melalui studi literatur, sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan fokus pada manajemen strategis Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif.

Kelima, Skripsi dengan judul *Strategi Program Pendidikan Inklusif Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Surakarta (Studi Tentang Kegiatan Pengadaan dan Peningkatan kapasitas Sumber Daya Manusia Pendidikan Inklusif)* oleh Pawestri (2015), Universitas Sebelas Maret,

²⁷ Syifa Faujiah et al., "Implementasi Manajemen Strategi Dalam Lembaga Pendidikan," *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 4, no. 3 (2023): 641–50, <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i3.1400>.

Surakarta²⁸ membahas strategi program pendidikan inklusif yang dijalankan Dinas Dikpora Surakarta dengan fokus pada pengadaan dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia, terutama melalui pelatihan, pendampingan, dan penguatan kompetensi guru pembimbing khusus (GPK) serta guru reguler agar mampu melayani peserta didik berkebutuhan khusus. Penelitian tersebut menekankan bahwa pengembangan SDM merupakan komponen utama keberhasilan pendidikan inklusif di Surakarta. Namun, skripsi ini belum menjelaskan secara rinci metodologi perumusan strateginya, belum mengevaluasi hasil implementasi secara mendalam, dan tidak melakukan perbandingan dengan daerah lain. Perspektif pemangku kepentingan serta dampak jangka panjang terhadap peserta didik juga belum banyak digali. Karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi kekosongan tersebut melalui analisis yang lebih komprehensif pada tingkat dinas, termasuk perumusan, implementasi, dan evaluasi strateginya.

Keenam, jurnal artikel yang berjudul *Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Implementasi Kebijakan Pendidikan Inklusif di SMP Negeri 2 Yogyakarta* oleh Putri Fadhilah Zahra dkk. (2021), Universitas Negeri Yogyakarta.²⁹ Penelitian ini menyoroti bagaimana kepala sekolah berperan dalam menerjemahkan kebijakan pendidikan inklusif di tingkat satuan

²⁸ Pawestri, Strategi Program Pendidikan Inklusif Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga Kota Surakarta (Studi Tentang Kegiatan Pengadaan Dan Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia Pendidikan Inklusif).

²⁹ Zahra Fadhilah Putri, "The Principal's Leadership Strategy In Implementing Inclusive Education Policies In SMP Negeri 2 Yogyakarta," *Jurnal Khazanah Intelektual* 4, no. 3 (2021): 932–53, <https://doi.org/10.37250/newkiki.v4i3.74>.

pendidikan. Penelitian ini menemukan bahwa implementasi kebijakan banyak bergantung pada kemampuan kepala sekolah dalam mengatasi minimnya pemahaman guru terhadap regulasi, kurangnya fasilitas, serta lemahnya koordinasi internal di sekolah. Strategi yang digunakan lebih terfokus pada supervisi, komunikasi, dan penguatan peran guru pendamping khusus. Meskipun memberikan gambaran konkret tentang dinamika implementasi inklusi di sekolah, penelitian ini belum menyentuh aspek hulu berupa bagaimana dinas pendidikan sebagai otoritas daerah merumuskan strategi, menyediakan dukungan struktural, dan membangun sistem kebijakan yang memungkinkan sekolah dapat menjalankan inklusi secara efektif. Inilah celah yang belum terjawab dan menjadi ruang kontribusi penelitian tentang Manajemen strategis Dinas Dikpora DIY.

Ketujuh, Jurnal artikel yang berjudul *Manajemen Pendidikan Inklusif SMA Muhammadiyah di Kota Yogyakarta* oleh Witasoka (2016), Universitas Negeri Yogyakarta.³⁰ Penelitian ini memberikan pemahaman penting mengenai berbagai persoalan manajerial yang muncul di sekolah penyelenggara inklusi. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa sekolah masih menghadapi keterbatasan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi layanan, seperti belum adanya rencana strategis khusus, kurangnya pelatihan guru, serta ketiadaan pendanaan khusus untuk mendukung layanan bagi peserta didik berkebutuhan khusus. Fokus penelitian sepenuhnya berada pada level sekolah

³⁰ Dyah Witasoka, "Manajemen Pendidikan Inklusif SMA Muhammadiyah di Kota Yogyakarta," *Inklusi* 3, no. 2 (2016): 163, <https://doi.org/10.14421/ijds.030202>.

dan menempatkan seluruh tanggung jawab implementasi pada manajemen internal sekolah. Namun, penelitian ini belum menelusuri dari mana akar persoalan muncul, khususnya bagaimana kebijakan dan strategi pemerintah daerah termasuk penjaminan sarana-prasarana, penyediaan GPK, pembinaan, dan supervise berpengaruh langsung terhadap kesiapan sekolah. Penelitianmu hadir untuk mengisi kekosongan ini dengan mengkaji peran strategis Dinas Dikpora DIY sebagai aktor struktural yang menentukan arah implementasi inklusi di daerah.

Kedelapan, Jurnal artikel yang berjudul *Manajemen strategisk Pendidikan Inklusif di Sekolah Menengah Atas* oleh Irawan dkk, (2024) Universitas Pendidikan Mandalika Mataram.³¹ Penelitian ini menggaris bawahi pentingnya pendekatan manajemen strategis dalam melaksanakan pendidikan inklusif di sekolah menengah. Kajian ini menekankan bahwa strategi sekolah harus mencakup penyusunan visi, pengembangan sarana belajar adaptif, serta distribusi sumber daya yang mendukung kebutuhan individual siswa. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam menjelaskan bagaimana manajemen strategis diterapkan pada tataran sekolah, namun tidak meninjau bagaimana strategi di tingkat pemerintah daerah memengaruhi kapasitas sekolah tersebut. Belum ada pembahasan tentang formulasi strategi provinsi, perencanaan lintas sektor, serta evaluasi kebijakan yang dilakukan Dinas Pendidikan, padahal semua faktor tersebut menentukan keberlanjutan program inklusi di sekolah. Penelitianmu

³¹ M. Ary Irawan et al., “Manajemen strategisk Pendidikan Inklusif Sekolah Menengah Atas,” *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)* 5, no. 1 (2022): 18–27, <https://doi.org/10.31539/alignment.v5i1.3473>.

memperluas fokus ini dengan memindahkan analisis dari level institusi pendidikan ke level pembuat kebijakan.

Kesembilan, jurnal artikel yang berjudul *Manajemen Pendidikan yang Mengakomodasi Anak Berkebutuhan Khusus Melalui Pendekatan Holistik* oleh Mustaqim (2024), Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.³² Penelitian ini mengkaji pentingnya penerapan manajemen pendidikan yang bersifat holistik dalam penyelenggaraan pendidikan bagi anak berkebutuhan khusus pada lingkungan pendidikan inklusif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pendidikan inklusif memerlukan pengelolaan yang terintegrasi melalui pengembangan kurikulum, program pendidikan individual, serta kolaborasi antara pendidik, orang tua, masyarakat, dan lembaga terkait. Persamaan penelitian ini dengan penelitian peneliti adalah sama-sama membahas manajemen dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif. Perbedaannya, penelitian tersebut menggunakan pendekatan kajian literatur, sedangkan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan fokus pada manajemen strategis Dinas Dikpora DIY dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif.

Terakhir, Jurnal artikel yang berjudul *Implementasi kebijakan pendidikan inklusif melalui transformasi manajemen sekolah pada SMA Negeri 3 Sanggau* oleh Khotimah dan Radiana (2024), Program Studi Magister

³² Rizal Mustaqim, "Manajemen Pendidikan Yang Mengakomodasi Anak Berkebutuhan Khusus Melalui Pendekatan Holistik," *Jurnal Pendidikan Inklusi Citra Bakti* 2, no. 1 (2024): 21–31, <https://doi.org/10.38048/jpicb.v2i1.3495>.

Administrasi Pendidikan, Universitas Tanjungpura Indonesia³³ Penelitian ini mengkaji pentingnya penerapan manajemen pendidikan yang bersifat holistik dalam penyelenggaraan pendidikan bagi anak berkebutuhan khusus pada lingkungan pendidikan inklusif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah telah melakukan adaptasi pada manajemen kesiswaan, kurikulum, dan pembelajaran, termasuk penyesuaian PPDB, kurikulum adaptif, dan pembelajaran berdiferensiasi. Namun, hambatan seperti keterbatasan tenaga ahli, sarana-prasarana, anggaran, serta lemahnya kolaborasi lintas instansi masih menghambat pelaksanaannya. Karena penelitian tersebut berfokus pada level sekolah, peran strategis pemerintah daerah terutama dinas Pendidikan belum dianalisis. Penelitian ini mengisi kekosongan tersebut dengan menelaah manajemen strategis Dinas Dikpora DIY dalam mewujudkan pendidikan inklusif, termasuk bagaimana dinas merespons hambatan sumber daya, pendanaan, dan koordinasi lintas lembaga melalui perencanaan, penganggaran, penyediaan tenaga ahli, serta mekanisme monitoring dan evaluasi. Dengan pendekatan ini, penelitian memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai keterkaitan antara strategi pemerintah daerah dan implementasi di sekolah.

³³ Siti Khotimah and Usman Radiana, *Implementasi Kebijakan Pendidikan Inklusif Melalui Transformasi Manajemen Sekolah di SMAN 3 Sanggau*, 5, no. 4 (2024).

E. KERANGKA TEORI

1. Teori Manajemen strategis

Manajemen strategis adalah pendekatan komprehensif untuk mengelola organisasi yang melibatkan perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Berbagai ahli telah mengemukakan pandangan mereka mengenai konsep-konsep kunci, asumsi, dan hubungan antar konsep dalam manajemen strategis.

Menurut Muhammad Fadhli (2020), manajemen strategis adalah implementasi perencanaan, pemantauan, analisis, dan evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan dari semua kebutuhan yang diperlukan oleh organisasi dalam upaya mencapai tujuannya. Perubahan yang terjadi secara cepat dan spontan di lingkungan organisasi menuntut organisasi untuk terus melakukan evaluasi strategi. Implementasi manajemen strategis membantu organisasi mengetahui kondisi organisasi saat ini, kemudian menyusun strategi, menyebarkannya, dan menganalisis keefektifan strategi manajemen yang diterapkan³⁴.

Menurut M. Ary Irawan, M. Rasyid Ridlo, dan Ahmad Muslim dalam penelitian nya menekankan bahwa manajemen strategis pendidikan inklusif melibatkan tiga tahap utama: perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategis. Dalam perencanaan strategis, konsep-konsep kunci meliputi analisis kesiapan *stakeholder* sekolah sebagai penyelenggara

³⁴ Muhammad Fadhli, "Implementasi Manajemen strategisk Dalam Lembaga Pendidikan," *Continuous Education: Journal of Science and Research* 1, no. 1 (2020): 11–23, <https://doi.org/10.51178/ce.v1i1.7>.

pendidikan inklusif, pembentukan pusat sumber pendidikan inklusif, dan kesiapan sarana dan prasarana. Pelaksanaan strategis mencakup penetapan input sumber daya manusia (pendidik, tenaga kependidikan, & siswa) dan penerapan kurikulum. Evaluasi strategis melibatkan evaluasi ketercapaian pendidikan inklusif, evaluasi sarana prasarana, evaluasi manajemen pendidik dan tenaga kependidikan, serta evaluasi manajemen peserta didik.³⁵

Sedangkan Ade Ikbal Pauji memandang manajemen strategis sebagai landasan penting dalam menentukan arah pengembangan kesuksesan lembaga pendidikan. Dalam konteks pendidikan inklusif sebagai sekolah ramah anak bagi peserta didik berkebutuhan khusus, manajemen strategis membantu mengatasi masalah umum seperti kurangnya kesiapan sekolah secara manajerial maupun administratif. Strategi pengelolaan model pendidikan inklusif yang ramah anak dapat diselenggarakan melalui beberapa konsep, yaitu pengelolaan peserta didik baru, pengelolaan tenaga pendidik, pengelolaan sarana prasarana yang ramah disabilitas, serta pengembangan kurikulum.³⁶

Fred R. David (2020) dalam karyanya "*Strategis Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*"

³⁵ M. Ary Irawan et al., "Manajemen strategisk Pendidikan Inklusif Sekolah Menegah Atas," *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)* 5, no. 1 (2022): 18–27, <https://doi.org/10.31539/alignment.v5i1.3473>.

³⁶ Ade Ikbal Pauji, "Strategi Pengelolaan Model Pendidikan Inklusif Sebagai Sekolah Ramah Anak Abgi Peserta Didik Berkebutuhan Khusus," *Manajerial: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 2 (2024): 127–38.

menggarisbawahi manajemen strategis sebagai seni dan ilmu perumusan, implementasi, dan evaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Konsep-konsep kunci dalam pandangannya meliputi perumusan strategi (pengembangan visi dan misi, penetapan peluang dan ancaman eksternal, penetapan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu), implementasi strategi (penetapan tujuan tahunan, perumusan kebijakan, motivasi karyawan, dan alokasi sumber daya), serta evaluasi strategi (meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan korektif).³⁷

Secara umum, dapat dirangkum bahwa manajemen strategis memiliki konsep-konsep kunci yang saling terkait:

a. Perencanaan Strategis (Formulasi Strategi)

Formulasi strategi merupakan tahap kunci dalam manajemen strategis karena menjadi dasar penetapan arah jangka panjang organisasi. Dalam literatur manajemen strategis, formulasi strategi dipahami sebagai proses sistematis yang mencakup perumusan visi dan misi, penetapan tujuan strategis, serta analisis menyeluruh terhadap faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja organisasi.³⁸ Tahap ini bersifat

³⁷ David et al., *Strategis Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*.

³⁸ David et al., *Strategis Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*.

analitis sekaligus konseptual, menuntut organisasi memahami kondisi lingkungan secara komprehensif agar keputusan strategis yang dirumuskan mampu merespons tantangan masa depan secara tepat.

Proses ini umumnya terdiri dari beberapa tahapan yang saling terkait sebagai berikut:

1) Perumusan Visi dan Misi Organisasi

Tahap pertama formulasi strategi adalah merumuskan visi dan misi organisasi sebagai dasar normatif bagi keseluruhan proses strategis. Visi menggambarkan kondisi ideal yang ingin dicapai di masa depan, sementara misi menjelaskan tujuan keberadaan organisasi, peran yang dijalankan, dan nilai inti yang menjadi pedoman operasional.³⁹ Perumusan visi dan misi menjadi krusial karena memberikan arah jangka panjang yang konsisten serta memperkuat kohesi internal organisasi.

2) Penetapan Tujuan Strategis (*Strategis Objectives*)

Setelah visi dan misi disepakati, organisasi menetapkan tujuan strategis yang bersifat spesifik, terukur, realistis, dan relevan dengan arah jangka panjang. Tujuan strategis berfungsi sebagai pedoman bagi alokasi sumber daya, penentuan prioritas kebijakan, serta kerangka pencapaian kinerja. Tujuan ini juga memastikan bahwa strategi yang dihasilkan bersifat fokus dan dapat dioperasionalkan.

³⁹ David et al., *Strategis Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*.

3) Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal merupakan tahap evaluasi faktor-faktor di luar organisasi yang dapat memengaruhi keberhasilan strategi. Proses ini umumnya dilakukan melalui pendekatan PEST atau PESTEL, yang menilai kondisi politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan regulasi.⁴⁰ Analisis eksternal memungkinkan organisasi mengidentifikasi peluang (*opportunities*) yang dapat dimanfaatkan serta ancaman (*threats*) yang perlu diantisipasi.

4) Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi melalui penilaian terhadap sumber daya, kapabilitas inti, struktur organisasi, budaya kerja, serta kompetensi SDM.⁴¹ Tahap ini berlandaskan paradigma *Resource-Based View* (RBV), yang menegaskan bahwa keunggulan organisasi bergantung pada kemampuan mengelola sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan (VRIN).⁴²

Analisis internal juga mencakup evaluasi proses organisasi, sistem kinerja, manajemen teknologi, komunikasi internal, dan

⁴⁰ Gerry Johnson et al., *Exploring Strategy*, Eleventh edition (Pearson, 2017).

⁴¹ Dallas Hanson et al., *Strategic Management: Competitiveness and Globalisation* (Cengage AU, 2016).

⁴² Relahati Giawa and Liharman Saragih, *Analisis Resource-Based View (RBV): Studi Kasus Yayasan Pendidikan GKPS*, 2, no. 1 (2020).

koordinasi antarunit. Hitt, Ireland, dan Hoskisson menekankan pentingnya mengenali keunggulan yang membedakan organisasi dari kompetitor serta kelemahan yang dapat menurunkan efektivitas strategi.⁴³ Pemahaman menyeluruh terhadap kapasitas internal inilah yang menjadi dasar penyusunan strategi yang realistis dan efektif.

5) Sintesis Strategis melalui SWOT Analysis

Tahap sintesis strategi dilakukan dengan mengintegrasikan hasil analisis eksternal dan internal melalui kerangka SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). SWOT dianggap sebagai alat strategis yang membantu organisasi melihat hubungan antara faktor internal dan eksternal secara komprehensif.⁴⁴ Melalui tahap ini, organisasi menghubungkan kekuatan dengan peluang, memanfaatkan kekuatan untuk mengantisipasi ancaman, meminimalkan kelemahan agar tidak menimbulkan risiko strategis, serta mengidentifikasi peluang perbaikan atas kelemahan. Sintesis ini memungkinkan perumusan posisi strategis yang paling optimal berdasarkan kombinasi seluruh faktor tersebut.

Wheelen & Hunger menegaskan bahwa SWOT menjadi penghubung penting antara analisis dan pemilihan strategi, karena

⁴³ Hanson et al., *Strategic Management*.

⁴⁴ “Strategic Management and Business Policy,” n.d., accessed November 24, 2025, <https://studentebookhub.com/wp-content/uploads/2024/preview/9781292215488.pdf>.

melalui proses inilah organisasi memahami posisi strategisnya dan dapat merespons dinamika lingkungan secara tepat.⁴⁵

6) Perumusan dan Pemilihan Alternatif Strategi

Tahap akhir formulasi strategi adalah merumuskan serta memilih alternatif strategi berdasarkan hasil analisis SWOT, dengan mempertimbangkan aspek kelayakan, kesesuaian, risiko, dan tingkat penerimaan pemangku kepentingan.⁴⁶ Pada tahap ini berbagai metode dapat digunakan, seperti *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*, *analisis trade-off*, *scenario planning*, maupun matriks evaluasi strategi untuk memastikan strategi yang dipilih benar-benar optimal. Bryson menegaskan bahwa pemilihan strategi harus memperhitungkan konsekuensi jangka panjang, kapasitas pembiayaan, potensi resistensi internal, serta tekanan eksternal yang mungkin muncul.⁴⁷ Hasil akhir dari proses ini berupa strategi utama yang kemudian dituangkan ke dalam dokumen perencanaan strategis sebagai landasan implementasi selanjutnya.

b. Implementasi Strategis

Implementasi strategi merupakan tahap krusial yang menjembatani dokumen perencanaan strategis dengan praktik operasional organisasi.

⁴⁵ “Strategic Management and Business Policy.”

⁴⁶ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (John Wiley & Sons, 2018).

⁴⁷ Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations* (John Wiley & Sons, 2018).

Fase ini dianggap paling menentukan karena efektivitas strategi sangat bergantung pada kualitas pelaksanaannya. Dalam organisasi publik, implementasi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga merupakan proses politik-administratif yang melibatkan pengelolaan sumber daya, struktur kelembagaan, dinamika aktor, dan budaya organisasi.⁴⁸ Banyak studi menunjukkan bahwa kegagalan strategi umumnya tidak berasal dari formulasi yang lemah, melainkan dari implementasi yang tidak konsisten, kurang adaptif, atau tidak sesuai konteks.⁴⁹

Implementasi strategi pada dasarnya mencakup proses penterjemahan rencana strategis ke dalam kebijakan, program, aktivitas operasional, serta mekanisme pengendalian. Proses ini sering menuntut perubahan pada struktur organisasi, alokasi sumber daya, tata kelola birokrasi, hingga pengelolaan kinerja pegawai. Oleh sebab itu, implementasi tidak dapat dilakukan secara linier, melainkan membutuhkan pendekatan adaptif yang memungkinkan organisasi menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan internal maupun eksternal.

⁴⁸ Tom Christensen and Per Læg Reid, "Taking Stock: New Public Management (NPM) and Post-NPM Reforms - Trends and Challenges," in *Handbook on the Politics of Public Administration*, ed. Andreas Ladner and Fritz Sager (Edward Elgar Publishing, 2022), <https://doi.org/10.4337/9781839109447.00010>.

⁴⁹ Syifa Faujiah et al., "Implementasi Manajemen strategis Dalam Lembaga Pendidikan," *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 4, no. 3 (2023): 641–50, <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i3.1400>.

Berikut tahapan implementasi strategis:

1) Pengembangan Program (*Program Development*)

Tahap pengembangan program menjadi penghubung penting antara formulasi strategi dan pelaksanaan operasional, di mana strategi diterjemahkan ke dalam program, kegiatan, indikator kinerja, dan keluaran yang terukur. Dalam organisasi publik, tahap ini harus selaras dengan mandat regulatif dan kebutuhan masyarakat agar strategi tidak berhenti sebagai dokumen formal.⁵⁰

Dalam sektor pendidikan, penyusunan program harus berorientasi pada kebutuhan sekolah, guru, dan peserta didik. Gunawan, Maghfirotuzzahro, dan Munawaroh menegaskan bahwa manajemen strategisk pendidikan harus mempertimbangkan aspek SDM, operasional, anggaran, dan administrasi agar program inklusif dapat berjalan efektif dan berkelanjutan.⁵¹ Tanpa pemetaan kebutuhan dan penilaian kapasitas organisasi, program inklusi berisiko menjadi simbolik semata. Karena itu, pengembangan program strategis di sektor pendidikan perlu mencakup analisis kebutuhan berbasis data, identifikasi hambatan, penilaian kesiapan sumber daya, serta

⁵⁰ Giawa and Saragih, *Analisis Resource-Based View (RBV): Studi Kasus Yayasan Pendidikan GKPS*.

⁵¹ Gunawan Aji et al., "Implementasi Manajemen strategisk Pada Bidang Pendidikan Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia, Operasional, Anggaran, Dan Administrasi," *Jurnal Riset Manajemen Dan Ekonomi (JRIME)* 1, no. 2 (2023): 168–84, <https://doi.org/10.54066/jrime-itb.v1i2.222>.

perencanaan hasil jangka pendek, menengah, dan panjang agar kebijakan benar-benar terimplementasi dalam praktik.

2) Penganggaran dan Alokasi Sumber Daya (*Budgeting & Resource Allocation*)

Penganggaran merupakan tahapan esensial dalam implementasi strategi. Perspektif *Resource-Based View* menekankan bahwa kualitas sumber daya internal menentukan efektivitas organisasi dalam mengimplementasikan strateginya⁵². Dalam konteks publik, anggaran tidak sekadar soal keuangan, tetapi juga kebijakan, akuntabilitas, dan alokasi prioritas.⁵³ Misalnya, Susanto, Nadila, dan Zulkaidah dalam studi mereka menyoroti pentingnya manajemen anggaran pendidikan yang transparan, efisien, dan berbasis kinerja untuk meningkatkan mutu dan pemerataan layanan pendidikan.⁵⁴ Mereka menemukan berbagai tantangan seperti ketidaksesuaian antara perencanaan dan realisasi anggaran, kapasitas SDM yang terbatas, dan transparansi yang lemah.

Oleh karena itu, alokasi sumber daya untuk strategi inklusi harus memperhitungkan prioritas strategis, kapasitas daerah, dan prinsip-prinsip akuntabilitas publik agar penggunaan anggaran dapat

⁵² Giawa and Saragih, *Analisis Resource-Based View (RBV): Studi Kasus Yayasan Pendidikan GKPS*.

⁵³ Giawa and Saragih, *Analisis Resource-Based View (RBV): Studi Kasus Yayasan Pendidikan GKPS*.

⁵⁴ Ammar Navy and Agus Fahmi, "Strategi Implementasi Administrator Dalam School Budgeting Management," *Jurnal Visionary : Penelitian Dan Pengembangan Dibidang Administrasi Pendidikan* 11, no. 1 (2023): 78, <https://doi.org/10.33394/vis.v11i1.7455>.

mendukung tujuan jangka panjang tanpa menyimpang dari misi strategis pendidikan.

3) Penyesuaian Struktur Organisasi (*Organizational Alignment*)

Struktur organisasi publik dan institusi pendidikan perlu diselaraskan dengan strategi agar pelaksanaan program tidak terhambat oleh birokrasi yang kaku. Menurut konsep manajemen strategis sektor publik, sebagaimana dijelaskan dalam buku Manajemen strategis Sektor Publik: Konsep, Teori dan Implementasi, struktur yang fleksibel, pembentukan unit khusus, serta otoritas pelaksana yang jelas sangat diperlukan.⁵⁵

Dalam konteks pendidikan inklusif, struktur tersebut bisa berarti pembentukan tim atau unit inklusi di dinas pendidikan, koordinasi lintas bidang (misalnya dengan dinas sosial), serta SOP yang mendukung kolaborasi. Ketika struktur organisasi mendukung strategi inklusi, maka proses implementasi menjadi lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan PDBK.

4) Manajemen Kinerja (*Performance Management*)

Manajemen kinerja adalah instrumen kunci untuk menjamin bahwa pelaksanaan strategi berjalan sesuai dengan tujuan strategis. Di sektor pendidikan publik, manajemen kinerja mencakup penyusunan indikator kinerja institusi dan proses pembelajaran, sistem supervisi,

⁵⁵ “Manajemen strategis Sektor Publik; Konsep, Teori Dan Implementasi,” accessed November 25, 2025, <https://bintangpusnas.perpusnas.go.id/konten/BK23452/manajemen-strategi-sektor-publik-konsep-teori-dan-implementasi>.

pelaporan rutin, serta evaluasi dampak terhadap kualitas pendidikan dan layanan inklusi.

Penelitian Faujiah, Syaifudin, dan Andriani menegaskan bahwa implementasi manajemen strategisk di lembaga pendidikan harus mencakup tidak hanya lembaga sendiri, tetapi juga pemangku kepentingan seperti staf, guru, dan orang tua, serta proses evaluasi secara terus menerus.⁵⁶ Mereka menyatakan bahwa monitoring, analisis, dan evaluasi kinerja menjadi bagian tak terpisahkan dari strategi agar strategi pendidikan inklusif dapat diukur dan disesuaikan. Sistem manajemen kinerja yang efektif memungkinkan lembaga publik menilai apakah anggaran, kapasitas SDM, dan program telah menghasilkan *outcome* yang diharapkan.

5) Penguatan Kompetensi dan Kapasitas SDM (*Capacity Building*)

Sumber daya manusia (SDM) pendidikan termasuk guru, pengawas, dan manajer pendidikan merupakan aktor utama dalam implementasi strategi inklusi. Penguatan kapasitas melalui pelatihan, pendampingan, dan supervisi sangat penting agar strategi inklusi tidak berhenti di atas kertas. Gunawan, Maghfirotuzzahro, dan Munawaroh menekankan bahwa pengembangan kompetensi SDM termasuk dalam program strategis manajemen pendidikan, yaitu melalui proses rekrutmen, pembinaan, dan pemberdayaan pendidik agar mereka mampu mengelola beban kerja pendidikan inklusif dan operasional

⁵⁶ Faujiah et al., "Implementasi Manajemen strategis Dalam Lembaga Pendidikan."

lainnya dengan baik. Kapasitas yang kuat akan memperkuat daya adaptasi dan komitmen staf terhadap strategi jangka panjang.⁵⁷

6) Komunikasi Strategis dan Koordinasi Antarunit (*Strategic Communication*)

Komunikasi strategis dan koordinasi antar unit adalah mekanisme penting dalam memastikan semua aktor di organisasi publik memahami, menyelaraskan, dan melaksanakan strategi inklusi secara konsisten. Dalam studi implementasi strategi di lembaga pendidikan, Faujiah, Syaifudin, dan Andriani menyoroti bahwa keterlibatan semua pihak pemangku kepentingan seperti kepala sekolah, guru, staf administrasi, dan orang tua melalui komunikasi yang efektif menjadi faktor penentu keberhasilan manajemen strategisk. Disamping itu, strategi komunikasi harus mencakup koordinasi lintas unit seperti unit keuangan, kurikulum, dan layanan inklusi agar kebijakan dan program dapat dijalankan dengan sinkronisasi dan efisiensi. Tanpa komunikasi strategis, kemungkinan terjadi miskonsepsi tujuan strategis, duplikasi tugas, dan konflik antarunit yang dapat menghambat implementasi.⁵⁸

c. Evaluasi Strategis

Evaluasi strategis merupakan fase penting dalam manajemen strategis karena berfungsi sebagai mekanisme umpan balik untuk menilai sejauh mana strategi yang telah dijalankan benar-benar efektif. Tahap ini mencakup

⁵⁷ Gunawan Aji et al., “Implementasi Manajemen strategisk Pada Bidang Pendidikan Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia, Operasional, Anggaran, Dan Administrasi.”

⁵⁸ Faujiah et al., “Implementasi Manajemen strategis Dalam Lembaga Pendidikan.”

pengukuran kinerja, analisis pencapaian terhadap tujuan strategis, identifikasi hambatan, serta pengambilan keputusan korektif agar strategi tetap relevan, adaptif, dan mampu menjawab dinamika lingkungan. Dalam konteks organisasi pendidikan dan publik, evaluasi strategis juga menjadi instrumen akuntabilitas karena memastikan bahwa rencana strategis tidak berhenti sebagai dokumen normatif, tetapi diwujudkan dalam tindakan operasional yang memberikan dampak nyata.

Penelitian Putri, Afrizon, dan Zulmuqim menunjukkan bahwa evaluasi strategis di satuan pendidikan meliputi pengukuran kinerja sekolah, analisis kesenjangan antara target dan capaian, serta penyusunan rekomendasi perbaikan jangka panjang.⁵⁹ Mereka menemukan bahwa banyak pimpinan sekolah kesulitan menyediakan waktu untuk evaluasi karena tersita oleh tugas operasional, padahal evaluasi sistematis diperlukan agar visi dan misi sekolah dapat dicapai secara berkelanjutan.

Evaluasi strategi mencakup dua kegiatan inti yaitu pengukuran dan analisis kinerja serta pelaporan hasil dan pertanggungjawaban kepada pemangku kepentingan.⁶⁰ Dengan cara ini, hasil evaluasi digunakan untuk memperkuat transparansi organisasi serta mempertajam strategi melalui perbaikan berkesinambungan.

Dalam organisasi publik, evaluasi strategis juga terintegrasi dengan sistem pengendalian organisasi. Studi Putranto di KPU menunjukkan

⁵⁹ Nabila Putri et al., “Manajemen Evaluasi Strategis Satuan Pendidikan,” *Jurnal Pendidikan Dasar Dan Keguruan* 8, no. 2 (2023): 97–102, <https://doi.org/10.47435/jpdk.v8i2.2379>.

⁶⁰ Putri et al., “Manajemen Evaluasi Strategis Satuan Pendidikan.”

bagaimana pengendalian dilakukan melalui aplikasi SMART dan e-Monev, yang memungkinkan evaluasi kinerja anggaran dilakukan secara sistematis untuk memastikan keselarasan antara realisasi anggaran dan misi strategis.⁶¹ Model ini memperlihatkan bahwa evaluasi strategis dapat mendukung adaptasi kebijakan secara cepat berdasarkan data aktual dan kebutuhan organisasi.

2. Teori Pendidikan Inklusif

Pendidikan inklusif merupakan suatu sistem penyelenggaraan pendidikan yang memberikan kesempatan kepada seluruh peserta didik untuk memperoleh layanan pendidikan yang bermutu tanpa diskriminasi, termasuk peserta didik berkebutuhan khusus (PDBK).⁶² Konsep pendidikan inklusif berkembang secara internasional melalui *Salamanca Statement and Framework for Action on Special Needs Education* yang diterbitkan oleh UNESCO pada tahun 1994. Deklarasi tersebut menegaskan bahwa setiap anak memiliki hak fundamental untuk memperoleh pendidikan, serta sekolah reguler hendaknya menerima semua peserta didik tanpa memandang kondisi fisik, intelektual, sosial, emosional, bahasa, maupun kondisi lainnya. Pendidikan inklusif dipandang sebagai pendekatan yang

⁶¹ Faizah Khaeruddin and Roby Aditiya, *Evaluasi Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Instansi pemerintah Daerah*, 10 (n.d.).

⁶² Diajeng Tyas Pinru Phytanza et al., *Pendidikan Inklusif: Konsep, Implementasi, dan Tujuan* (CV. Rey Media Grafika, 2023).

paling efektif dalam mewujudkan pendidikan untuk semua (*education for all*) sekaligus menghapus praktik diskriminasi dalam layanan pendidikan.⁶³

Di Indonesia, konsep tersebut kemudian diadopsi melalui berbagai regulasi, salah satunya Permendiknas Nomor 70 Tahun 2009 tentang Pendidikan Inklusif bagi Peserta Didik yang Memiliki Kelainan dan Memiliki Potensi Kecerdasan dan/atau Bakat Istimewa. Regulasi tersebut menegaskan bahwa pendidikan inklusif merupakan sistem penyelenggaraan pendidikan yang memberikan kesempatan kepada seluruh peserta didik untuk belajar bersama dalam lingkungan pendidikan reguler dengan memperoleh layanan sesuai karakteristik dan kebutuhannya.⁶⁴

Panduan Pelaksanaan Pendidikan Inklusif yang diterbitkan oleh Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah menjelaskan bahwa penyelenggaraan pendidikan inklusif tidak hanya berorientasi pada penerimaan peserta didik berkebutuhan khusus di sekolah reguler, tetapi juga menekankan pemberian layanan pendidikan yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing peserta didik. Pelaksanaan pendidikan inklusif diawali melalui proses identifikasi dan asesmen untuk mengetahui karakteristik, potensi, serta kebutuhan belajar peserta didik. Hasil asesmen tersebut menjadi dasar dalam menyusun profil belajar peserta didik,

⁶³ UNESCO, *The Salamanca Statement and Framework for Action on Special Needs Education* (Salamanca, Spain, 7-10 June).

⁶⁴ Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi Nomor 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.

menyesuaikan tujuan pembelajaran, memodifikasi proses pembelajaran, serta menentukan kebutuhan Program Pendidikan Individual (PPI).⁶⁵

Dalam panduan tersebut dijelaskan bahwa penyesuaian pembelajaran dilakukan melalui berbagai bentuk modifikasi sesuai kebutuhan peserta didik, meliputi modifikasi isi atau materi pembelajaran, modifikasi soal, penggunaan alat bantu pembelajaran, penyesuaian waktu, penataan tempat belajar, serta modifikasi cara pembelajaran maupun penilaian. Selain itu, bagi peserta didik yang memerlukan layanan khusus disusun Program Pendidikan Individual (PPI) yang memuat tujuan pembelajaran, bentuk layanan, strategi pembelajaran, hingga evaluasi perkembangan peserta didik secara individual.⁶⁶

Dengan demikian, pendidikan inklusif tidak hanya dimaknai sebagai pemberian akses pendidikan kepada seluruh peserta didik, tetapi juga sebagai upaya menyediakan layanan pendidikan yang adaptif, fleksibel, dan berpusat pada kebutuhan peserta didik sehingga setiap individu memperoleh kesempatan untuk berkembang secara optimal sesuai potensi yang dimilikinya.⁶⁷

Selanjutnya, konsep pendidikan inklusif tersebut memiliki keselarasan dengan nilai-nilai yang diajarkan dalam Islam. Pendidikan inklusif dalam perspektif Islam berakar pada pandangan Islam tentang

⁶⁵ Kemendikbudristek, *Panduan Pelaksanaan Pendidikan Inklusif*.

⁶⁶ Kemendikbudristek, *Panduan Pelaksanaan Pendidikan Inklusif*.

⁶⁷ Justin Niaga Siman Juntak et al., “Mewujudkan Pendidikan Untuk Semua: Studi Implementasi Pendidikan Inklusif di Indonesia,” *Ministrate: Jurnal Birokrasi dan Pemerintahan Daerah* 5, no. 2 (2023): 205–14, <https://doi.org/10.15575/jbpd.v5i2.26904>.

hakikat manusia sebagai makhluk ciptaan Allah Swt. yang memiliki martabat dan potensi yang sama untuk berkembang. Islam memandang bahwa setiap manusia diciptakan dalam keadaan mulia (*karāmah al-insāniyyah*), tanpa membedakan kondisi fisik, intelektual, sosial, maupun psikologis. Sebagaimana firman Allah Swt. dalam QS. Al-Isra' ayat 70:

وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ
مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴿٧٠﴾

“Sungguh, Kami telah memuliakan anak cucu Adam dan Kami angkat mereka di darat dan di laut. Kami anugerahkan pula kepada mereka rezeki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan mereka di atas banyak makhluk yang Kami ciptakan dengan kelebihan yang sempurna.”⁶⁸

Dengan demikian, setiap individu, termasuk penyandang disabilitas, memiliki hak yang setara untuk memperoleh pendidikan sebagai sarana pengembangan potensi dirinya. Konsep kesetaraan dalam Islam tidak berarti menyeragamkan perlakuan, melainkan memberikan perlakuan yang adil sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu. Hal ini sejalan dengan prinsip pendidikan inklusif yang menekankan pemenuhan kebutuhan belajar peserta didik secara individual dalam satu sistem pendidikan yang sama⁶⁹.

Dalam Islam, keadilan (*al-'adl*) menjadi prinsip utama dalam penyelenggaraan kehidupan, termasuk dalam pendidikan. Pendidikan yang

⁶⁸ Quran NU Online, “Surat Al-Isra’ Ayat 70: Arab, Latin, Terjemah Dan Tafsir Lengkap,” accessed July 31, 2026, <https://quran.nu.or.id/al-isra/70>.

⁶⁹ Phytanza et al., *Pendidikan Inklusif: Konsep, Implementasi, dan Tujuan*.

adil adalah pendidikan yang mampu mengakomodasi perbedaan kemampuan, latar belakang, dan kondisi peserta didik agar setiap individu dapat mencapai perkembangan optimalnya.⁷⁰

Pendidikan inklusif dalam perspektif Islam berpijak pada prinsip bahwa setiap individu memiliki hak yang sama untuk memperoleh pendidikan. Islam mewajibkan setiap Muslim untuk menuntut ilmu tanpa pengecualian, sebagaimana ditegaskan dalam hadis Nabi Muhammad saw. yang diriwayatkan oleh Ibnu Mājah bahwa menuntut ilmu merupakan kewajiban bagi setiap Muslim. Prinsip ini menunjukkan bahwa akses pendidikan tidak boleh dibatasi oleh kondisi fisik, intelektual, maupun sosial peserta didik, termasuk bagi peserta didik berkebutuhan khusus. Oleh karena itu, penyelenggaraan pendidikan inklusif merupakan implementasi nyata dari ajaran Islam yang menjunjung tinggi keadilan, kesetaraan, dan penghormatan terhadap martabat manusia.⁷¹

Dalam praktik pendidikan Rasulullah SAW., nilai-nilai inklusivitas telah tercermin melalui sikap beliau yang menghormati dan melibatkan penyandang disabilitas dalam kehidupan sosial dan keagamaan. Rasulullah SAW. pernah menunjuk Abdullah bin Ummi Maktum, seorang sahabat tunanetra, sebagai muazin dan pemimpin shalat di Madinah, yang

⁷⁰ Afi Parnawi and Malika Syahrani, “Pendidikan Inklusif Dalam Islam Untuk Membangun Kesetaraan Dan Keadilan,” *Arriyadhah* 21, no. 1 (2024): 79–87.

⁷¹ Fachri Wahyudi and Abdul Latif, “Pendidikan Inklusif Di Indonesia Perspektif Maqashid Syariah,” *Journal of Dissability Studies and Research (JDSR)* 2, no. 2 (2023): 86–103, <https://doi.org/10.30631/jdsr.v2i2.2102>.

menunjukkan pengakuan atas kapasitas individu tanpa diskriminasi.⁷² Teladan ini menegaskan bahwa keterbatasan fisik tidak menjadi penghalang bagi partisipasi aktif dalam kehidupan bermasyarakat dan pendidikan.

Pendidikan inklusif dalam Islam juga berkaitan erat dengan nilai rahmatan lil ‘alamin, yakni ajaran Islam yang membawa rahmat bagi seluruh alam. Nilai ini menuntut sistem pendidikan yang bersifat humanis, empatik, dan responsif terhadap keragaman peserta didik. Oleh karena itu, pendidikan inklusif bukan sekadar pendekatan pedagogis, melainkan manifestasi dari nilai-nilai Islam yang menekankan kasih sayang (*rahmah*), tolong-menolong (*ta’āwun*), dan penghormatan terhadap perbedaan.⁷³

Secara konseptual, pendidikan inklusif dalam Islam sejalan dengan prinsip global pendidikan inklusif sebagaimana ditegaskan dalam Pernyataan Salamanca yang menekankan hak setiap anak untuk memperoleh pendidikan dalam lingkungan yang menerima dan menghargai perbedaan.⁷⁴ Namun, dalam perspektif Islam, prinsip tersebut diperkuat oleh landasan teologis dan moral yang bersumber dari Al-Qur’an dan Sunnah. Dengan demikian, pendidikan inklusif dalam Islam tidak hanya berorientasi

⁷² Daimah, “Pendidikan Inklusif Perspektif QS. Al-Hujurat Ayat 10-13 Sebagai Solusi Eksklusifisme Ajaran di Sekolah,” *Jurnal Pendidikan Agama Islam Al-Thariqah* 3, no. 1 (2018): 53–65, [https://doi.org/10.25299/althariqah.2018.vol3\(1\).1837](https://doi.org/10.25299/althariqah.2018.vol3(1).1837).

⁷³ Wahyudi and Latif, “Pendidikan Inklusif Di Indonesia Perspektif Maqashid Syariah.”

⁷⁴ *Adopted by the World Conference on Special Needs Education: Acces and Quality.*

pada pemenuhan hak pendidikan, tetapi juga pada pembentukan manusia yang bermartabat, berkeadilan, dan berakhlak mulia.⁷⁵

F. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang kerap disebut sebagai metode naturalistik karena dilaksanakan dalam situasi alamiah. Dalam pendekatan ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama atau dikenal juga dengan istilah *human instrument*.⁷⁶ Metode ini berlandaskan pada paradigma *interpretivisme*, yang merupakan fondasi utama dalam penelitian kualitatif. *Interpretivisme* sendiri mengacu pada upaya memahami suatu gejala melalui interpretasi makna yang dibentuk dan diungkapkan oleh manusia. Inilah yang dikenal sebagai pendekatan "interpretatif", yaitu pendekatan yang menitikberatkan pada cara individu membentuk jaringan makna, serta bagaimana makna tersebut membentuk realitas objektif yang memengaruhi perilaku sosial. Tujuan dari pendekatan ini adalah menggali pemahaman yang mendalam mengenai fenomena yang berkaitan dengan pengalaman, persepsi, serta makna yang diberikan oleh individu atau kelompok terhadap suatu situasi sosial tertentu.⁷⁷

Berdasarkan pendekatan tersebut, jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Jenis ini dipilih karena sesuai dengan tujuan

⁷⁵ Parnawi and Syahrani, "Pendidikan Inklusif Dalam Islam Untuk Membangun Kesenjangan Dan Keadilan."

⁷⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* (Alfabeta, CV, 2013).

⁷⁷ Zuchri Abdussamad, *Metode Penelitian Kualitatif* (CV. Syakir Media Press, 2021).

penelitian, yaitu untuk menggambarkan dan memahami secara mendalam strategi yang diterapkan oleh Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga (Dinas Dikpora) Daerah Istimewa Yogyakarta dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif bagi peserta didik berkebutuhan khusus. Penelitian ini tidak bertujuan menguji hipotesis atau mengukur hubungan antar variabel secara kuantitatif, melainkan untuk memaparkan secara rinci fenomena sosial yang terjadi di lapangan.

Pendekatan deskriptif kualitatif memungkinkan peneliti menggali informasi dari para pemangku kepentingan, seperti pejabat Dinas Dikpora DIY serta perwakilan kepala sekolah dari berbagai Kabupaten/Kota yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta guna memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai kebijakan, langkah strategis, tantangan, dan dampak yang dirasakan dalam upaya mewujudkan pendidikan inklusif. Melalui pendekatan ini pula, makna-makna yang muncul dari pengalaman dan persepsi subjek penelitian dapat dianalisis secara kontekstual sehingga memberikan gambaran yang utuh mengenai pelaksanaan pendidikan inklusif di Daerah Istimewa Yogyakarta.

2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga (Dinas Dikpora) Daerah Istimewa Yogyakarta, khususnya pada Bidang Pendidikan Khusus yang secara struktural bertanggung jawab atas penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi program pendidikan inklusif di wilayah DIY. Dinas Dikpora DIY beralamat di Jl. Cendana No.9, Semaki,

Kecamatan Umbulharjo, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta, yang merupakan pusat administrasi pendidikan di provinsi tersebut.

Adapun waktu penelitian ini berlangsung selama 209 hari terhitung sejak tanggal 10 Desember 2025 s.d 07 Juli 2026. Pengambilan data lapangan dilakukan secara bertahap melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Durasi waktu dua bulan ini memberikan kesempatan kepada peneliti untuk mengamati dinamika pelaksanaan strategi pendidikan inklusif secara langsung dan lebih mendalam.

3. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah individu-individu yang memiliki peran langsung dalam proses perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi pendidikan inklusif di Daerah Istimewa Yogyakarta. Penentuan informan dilakukan dengan mengombinasikan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Pada tahap awal, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* dengan memilih informan berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki kewenangan, pengetahuan, serta keterlibatan langsung dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif di Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta..⁷⁸ Informan awal tersebut terdiri atas Drs. Suhirman, M.Pd. selaku Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta, Ibu Tri Haryani, SE. M.M. selaku Kepala Bidang Pendidikan Khusus dan Layanan Khusus

⁷⁸Abdussamad, *Metode Penelitian Kualitatif*.

(PKLK), serta Ibu Nita selaku Staf Bidang PKLK yang menangani program pendidikan inklusif.

Selanjutnya, proses penentuan informan dikembangkan menggunakan teknik *snowball sampling*. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan awal, peneliti memperoleh rekomendasi dari Ibu Tri Haryani dan Ibu Nita untuk mewawancarai informan lain yang memiliki keterlibatan langsung dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif, yaitu Bapak Suwiryo dan Ibu Surat Purniasih. Selanjutnya melalui rekomendasi Ibu Surat, peneliti kemudian memperoleh informasi mengenai sekolah-sekolah penyelenggara pendidikan inklusif yang dinilai relevan dengan fokus penelitian. Atas dasar rekomendasi tersebut, peneliti menetapkan informan dari beberapa sekolah penyelenggara pendidikan inklusif di Daerah Istimewa Yogyakarta untuk memperoleh data mengenai implementasi strategi pendidikan inklusif pada tingkat satuan pendidikan. Adapun sekolah-sekolah tersebut yaitu, Kota Yogyakarta (SMKN 3 Yogyakarta), Kabupaten Sleman (SMAN 1 Turi), Kabupaten Bantul (SMAN 1 Bantul), Kabupaten Gunung Kidul (SMK Ma'arif Semanu), Kabupaten Kulon Progo (SMK Muhammadiyah Kalibawang).

Secara keseluruhan, penelitian ini melibatkan sepuluh informan, yang terdiri atas lima informan dari Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta serta lima informan dari sekolah penyelenggara pendidikan inklusif yang mewakili lima kabupaten/kota di Daerah Istimewa Yogyakarta. Jumlah informan tersebut ditetapkan karena

telah mampu memberikan informasi yang beragam sesuai fokus penelitian dan dinilai telah memenuhi kebutuhan data untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Pengumpulan data dihentikan setelah informasi yang diperoleh menunjukkan kecenderungan yang berulang serta tidak ditemukan informasi baru yang substantif berkaitan dengan fokus penelitian.

Sebelum proses wawancara dilakukan, peneliti terlebih dahulu menyampaikan maksud dan tujuan penelitian kepada seluruh informan serta meminta persetujuan mereka untuk berpartisipasi dalam penelitian. Wawancara dilakukan dengan persetujuan informan dan didokumentasikan menggunakan alat perekam suara serta catatan lapangan untuk memudahkan proses transkripsi data. Hasil transkripsi selanjutnya dikonfirmasi kembali kepada beberapa informan (member checking) guna memastikan kesesuaian antara hasil wawancara dengan maksud yang disampaikan oleh informan sehingga kredibilitas data dapat terjaga.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya melibatkan lima sekolah penyelenggara pendidikan inklusif yang mewakili lima kabupaten/kota di Daerah Istimewa Yogyakarta sehingga hasil penelitian belum dapat menggambarkan seluruh kondisi sekolah penyelenggara pendidikan inklusif di wilayah tersebut. Kedua, pemilihan sekolah dilakukan berdasarkan rekomendasi dari pihak Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta melalui teknik *snowball sampling*, sehingga karakteristik sekolah yang menjadi lokasi

penelitian dipengaruhi oleh rekomendasi informan. Ketiga, peneliti belum memperoleh akses terhadap beberapa dokumen internal yang berkaitan dengan hasil monitoring dan evaluasi, sehingga analisis mengenai aspek tersebut lebih banyak didasarkan pada hasil wawancara, observasi, serta dokumen yang dapat diakses oleh peneliti.

Dengan demikian, proses penentuan informan dilakukan secara bertahap, dimulai dari informan kunci di lingkungan Dinas Dikpora DIY, kemudian berkembang melalui rekomendasi informan sebelumnya hingga diperoleh informan yang sesuai dengan kebutuhan penelitian. Informan yang terpilih dinilai telah mampu memberikan informasi yang relevan dan mendalam sehingga dapat menjawab fokus penelitian mengenai manajemen strategi Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif bagi peserta didik berkebutuhan khusus.

4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan prosedur yang digunakan peneliti untuk memperoleh informasi dari subyek penelitian melalui berbagai cara, seperti observasi, wawancara, dan dokumentasi.⁷⁹ Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yang disesuaikan dengan pendekatan kualitatif dan fokus penelitian, yaitu sebagai berikut:

⁷⁹Mochamad Nashrullah et al., *Metodologi Penelitian Pendidikan (Prosedur Penelitian, Subyek Penelitian, Dan Pengembangan Teknik Pengumpulan Data)*, in *UMSIDA PRESS*, ed. Tanzil Multazam (UMSIDA Press, 2023), <https://doi.org/10.21070/2023/978-623-464-071-7>.

a. Observasi Non-Partisipatif Terbatas

Observasi kualitatif merupakan metode pengumpulan data di mana peneliti mencatat perilaku dan aktivitas individu di lokasi penelitian melalui catatan lapangan yang bersifat tidak terstruktur atau semi terstruktur, berdasarkan pertanyaan atau fokus tertentu. Peneliti dapat mengambil berbagai peran, mulai dari pengamat penuh hingga partisipan aktif, tergantung pada kebutuhan dan konteks penelitian. Dalam pendekatan ini, observasi biasanya dilakukan secara terbuka, memungkinkan partisipan untuk memberikan pandangan secara bebas.

Observasi dilakukan sebagai observasi pendahuluan pada saat pelaksanaan Program Pengenalan Lapangan Pendidikan (PLP) di Bidang Pendidikan Khusus dan Layanan Khusus (PKLK) Dinas Dikpora DIY, yaitu pada 8 September s.d 8 November 2025. Melalui kegiatan tersebut, peneliti mengamati dinamika kerja, pola koordinasi, proses administrasi, serta pelaksanaan program yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan inklusif. Hasil observasi pendahuluan ini menjadi dasar bagi peneliti dalam memahami konteks penelitian dan menyusun fokus penelitian, kemudian diperdalam melalui wawancara dan studi dokumentasi pada tahap penelitian. Observasi ini bersifat non-partisipatif terbatas, karena peneliti tidak terlibat secara langsung dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan inklusif maupun dalam pengambilan keputusan, meskipun memiliki akses internal sebagai peserta magang.

b. Wawancara

Wawancara dilakukan bertujuan untuk menggali pemahaman, pengalaman, dan pandangan informan terkait perumusan, implementasi, serta evaluasi strategis pendidikan inklusif.⁸⁰ Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur kepada informan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dan dikembangkan melalui *snowball sampling*. Wawancara dilaksanakan di Kantor Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta serta di sekolah-sekolah pendidikan inklusif yang menjadi lokasi penelitian. Setiap wawancara berlangsung selama kurang lebih 40-60 menit, menyesuaikan dengan ketersediaan waktu dan kedalaman informasi yang diberikan oleh masing-masing informan.

Dalam pelaksanaannya, peneliti menggunakan Pedoman wawancara yang telah disusun berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, serta indikator manajemen strategi yang mengacu pada teori Fred R. David, meliputi formulasi strategi, implementasi strategi, evaluasi strategi, dan tantangan yang dihadapi dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif. Pedoman tersebut bersifat fleksibel sehingga peneliti dapat mengembangkan pertanyaan sesuai dengan respons dan pengalaman informan.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara menelaah berbagai dokumen yang berkaitan dengan objek penelitian

⁸⁰ Sugiyono, Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D.

guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam. Dalam penelitian kualitatif, dokumentasi berfungsi sebagai sumber data pendukung sekaligus alat triangulasi untuk menguji keabsahan data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara.⁸¹

Dalam penelitian ini, dokumentasi meliputi pengumpulan data tertulis dan visual, seperti Peraturan Daerah, Renja, Renstra, RKPD, DPPA, laporan pelaksanaan kegiatan pendidikan inklusif, panduan teknis, hasil evaluasi program, dan bahan pelatihan. Selain itu, peneliti juga menelusuri informasi dari laman resmi Dinas Dikpora DIY dan sumber daring lain yang kredibel untuk memverifikasi data yang diperoleh dari narasumber.

5. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara interaktif dan berkesinambungan. Menurut Miles, Huberman, dan Saldana analisis data kualitatif meliputi tiga komponen utama, yaitu reduksi data, penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan serta verifikasi. Proses ini dilakukan sejak tahap pengumpulan data berlangsung hingga penelitian selesai, sehingga memungkinkan peneliti untuk memahami makna data secara mendalam dan kontekstual.⁸²

Pada penelitian ini, proses analisis data kualitatif dilakukan dengan bantuan aplikasi NVivo untuk mempermudah pengelolaan, pengkodean,

⁸¹John W Creswell dan J. David Creswell, "Research Design: Qualitative, Quantitative, dan Mixed Methods Approaches," 2018.

⁸² Matthew B. Miles et al., *Qualitative Data Analysis* (SAGE, 2014).

pengelompokan, serta analisis data hasil wawancara dan observasi.

Adapun tahapan analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut.

- a. Kondensasi data, merupakan tahap awal analisis data, yaitu proses mengubah data hasil wawancara dan catatan lapangan ke dalam bentuk tulisan. Pada tahap ini, peneliti menuliskan secara lengkap hasil wawancara dengan narasumber, termasuk pertanyaan yang diajukan dan jawaban yang diberikan, sehingga data verbal yang diperoleh di lapangan terdokumentasi secara utuh dan siap dianalisis lebih lanjut.
- a. Reduksi dan pengkodean data (*Coding*), setelah data ditranskripsikan, peneliti melakukan reduksi data dengan cara memberikan kode atau label pada data berdasarkan tema, konsep, atau kategori yang relevan dengan manajemen strategis penyelenggaraan pendidikan inklusif di DIY. Proses pengkodean dilakukan menggunakan aplikasi NVivo untuk memudahkan pengelompokan data secara sistematis dalam mengidentifikasi pola dan hubungan antar data.
- b. Pengelompokan data (*Grouping*), data yang telah diberi kode selanjutnya dikelompokkan ke dalam kategori atau tema yang sejenis. Proses grouping dilakukan dengan mengorganisasikan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi ke dalam kelompok tematik yang relevan, seperti formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi dalam penyelenggaraan Pendidikan

inklusif. Tahap ini membantu peneliti menyusun data secara lebih terstruktur dan sistematis.

- c. Perbandingan dan penafsiran data (*Comparing and contrasting*), tahap selanjutnya adalah membandingkan dan mengontraskan data yang telah dikelompokkan untuk mengidentifikasi kesamaan, perbedaan, serta kecenderungan tertentu antar sumber data. Hasil analisis ini kemudian diinterpretasikan dengan mengaitkannya pada teori dan temuan penelitian terdahulu yang relevan. Melalui proses ini, peneliti dapat menilai kesesuaian maupun kesenjangan antara manajemen strategis yang dilakukan Dinas Dikpora DIY dalam penyelenggaraan Pendidikan inklusif dengan kerangka teori manajemen strategis yang digunakan.
- d. Penarikan kesimpulan dan verifikasi, tahap akhir analisis data adalah penarikan kesimpulan yang dilakukan secara bertahap dan terus diverifikasi sepanjang proses penelitian. Kesimpulan yang diperoleh diuji kembali melalui pengecekan konsistensi data antar teknik pengumpulan data dan antar sumber informasi. Dengan demikian, hasil penelitian yang dihasilkan diharapkan memiliki tingkat keabsahan dan kredibilitas yang tinggi.

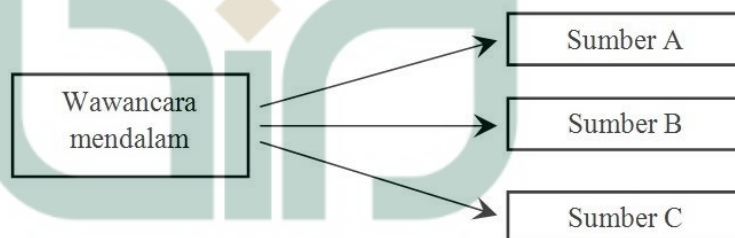
6. Teknik Keabsahan Data

Dalam penelitian ini digunakan teknik triangulasi sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2017) sebagai metode untuk menguji kredibilitas data dengan memanfaatkan berbagai sumber dan berbagai

teknik pengumpulan data. Tujuannya adalah memastikan bahwa data yang diperoleh akurat, konsisten, dan dapat dipertanggungjawabkan. Sugiyono menyebutkan bahwa triangulasi dapat dilakukan melalui beberapa cara⁸³, namun penelitian ini secara khusus menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi metode karena paling relevan dengan karakteristik penelitian strategi Dinas Dikpora DIY.

a) Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan dan mengecek kembali informasi yang diperoleh dari berbagai narasumber untuk memastikan kredibilitas data.⁸⁴



Gambar 1. Triangulasi Sumber

Berdasarkan gambar tersebut dapat dipahami bahwa triangulasi sumber pada penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Terkait dengan penyusunan kebijakan pendidikan inklusif berbasis kebutuhan daerah, peneliti menguji kredibilitas data dengan membandingkan hasil wawancara dari berbagai informan yang terlibat dalam proses penyusunan kebijakan

⁸³ Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D.

⁸⁴ Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D.

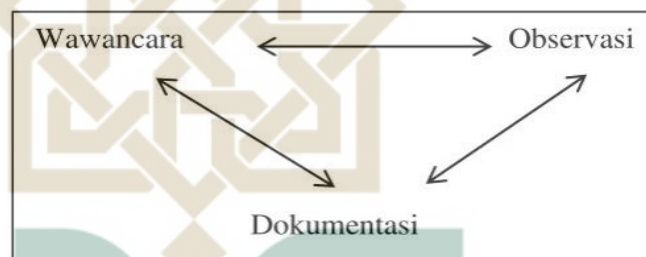
pendidikan inklusif di Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta. Data mengenai perumusan visi, misi, tujuan, serta arah kebijakan pendidikan inklusif diperoleh dari Kepala Dinas Dikpora DIY, Bapak Drs. Suhirman, M.Pd dan Kepala Bidang Pendidikan Khusus dan Layanan Khusus (PKLK), Ibu Tri Haryani, S.E., M.M. Selanjutnya, data tersebut disinkronkan dengan keterangan staf Bidang PKLK, Ibu Nita, Ibu Surat Purniasih dan Bapak Suworyo mengenai proses penyusunan program.

- 2) Terkait dengan penguatan layanan pendidikan inklusif melalui program-program strategis, triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara Kepala Bidang PKLK dan staf Bidang PKLK mengenai pelaksanaan program-program strategis, seperti SPMB jalur afirmasi, Program Beasiswa Inklusi, penyediaan Guru Pembimbing Khusus (GPK), serta pelatihan pendidikan inklusif. Informasi tersebut kemudian dibandingkan dengan keterangan kepala sekolah atau wakil kepala sekolah pendidikan inklusif mengenai implementasi program-program tersebut di sekolah sehingga diperoleh gambaran mengenai kesesuaian antara program yang dirancang oleh Dinas Dikpora DIY dengan pelaksanaannya di tingkat satuan pendidikan.

- 3) Terkait dengan penguatan koordinasi dan kolaborasi dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif, peneliti melakukan triangulasi sumber dengan membandingkan hasil wawancara Kepala Dinas Dikpora DIY, Kepala Bidang PKLK, dan staf Bidang PKLK mengenai pelaksanaan koordinasi lintas bidang, forum diskusi (FGD), komunikasi dengan sekolah, serta kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan. Keterangan tersebut kemudian disinkronkan dengan hasil wawancara kepala atau wakil kepala sekolah penyelenggara mengenai bentuk koordinasi, komunikasi, dan pendampingan yang diterima selama penyelenggaraan pendidikan inklusif.
- 4) Terkait dengan monitoring dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan inklusif, triangulasi sumber dilakukan dengan menyilangkan hasil wawancara Kepala Bidang PKLK dan staf Bidang PKLK mengenai mekanisme monitoring lapangan, supervisi Guru Pembimbing Khusus (GPK), laporan berkala, serta tindak lanjut hasil evaluasi. Selanjutnya, data tersebut dibandingkan dengan hasil wawancara kepala atau wakil kepala sekolah mengenai pelaksanaan monitoring, penyampaian laporan, serta tindak lanjut yang diberikan oleh Dinas Dikpora DIY sehingga diperoleh gambaran yang utuh mengenai proses evaluasi penyelenggaraan pendidikan inklusif.

b) Triangulasi Metode

Triangulasi metode merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data dengan cara membandingkan data yang diperoleh melalui teknik pengumpulan data yang berbeda, namun membahas fenomena yang sama.⁸⁵ Dalam penelitian ini, triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi terkait manajemen strategis yang dilakukan Dinas Dikpora DIY dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif. Gambaran triangulasi metode dapat dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 2. Triangulasi Metode

Berdasarkan gambar tersebut dapat dipahami bahwa triangulasi metode (teknik) pada penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Terkait dengan penyusunan kebijakan pendidikan inklusif berbasis kebutuhan daerah, untuk memvalidasi data hasil wawancara mengenai proses penyusunan visi, misi, tujuan, analisis kebutuhan daerah, serta penyusunan arah kebijakan pendidikan inklusif, peneliti menerapkan triangulasi metode dengan membandingkan hasil wawancara terhadap hasil

⁸⁵ *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D.*

observasi dan dokumentasi. Data hasil wawancara dikroscek dengan dokumen perencanaan, seperti Rencana Strategis (Renstra), Rencana Kerja (Renja), Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), serta dokumen kebijakan pendidikan inklusif yang dimiliki Dinas Dikpora DIY. Selain itu, peneliti melakukan observasi terhadap pelaksanaan kegiatan koordinasi dan penyusunan program di lingkungan Bidang Pendidikan Khusus dan Layanan Khusus (PKLK) untuk memperoleh kesesuaian antara informasi yang disampaikan informan dengan kondisi yang terjadi di lapangan.

- 2) Terkait dengan penguatan layanan pendidikan inklusif melalui program-program strategis, data hasil wawancara mengenai pelaksanaan SPMB jalur afirmasi, Program Beasiswa Inklusi, penyediaan Guru Pembimbing Khusus (GPK), serta pelatihan pendidikan inklusif diverifikasi melalui triangulasi metode dengan membandingkannya terhadap dokumen administrasi dan hasil observasi lapangan. Peneliti melakukan kroscek terhadap dokumen pedoman pelaksanaan beasiswa inklusi, data penerima beasiswa, data penugasan Guru Pembimbing Khusus (GPK), laporan pelaksanaan workshop dan pembinaan pendidikan inklusif, serta berbagai dokumen pendukung lainnya. Selanjutnya, peneliti melakukan observasi di sekolah penyelenggara pendidikan inklusif untuk melihat secara

langsung pelaksanaan layanan pendidikan inklusif, keberadaan Guru Pembimbing Khusus (GPK), serta pemanfaatan program-program yang telah dilaksanakan oleh Dinas Dikpora DIY.

- 3) Terkait dengan penguatan koordinasi dan kolaborasi dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif, hasil wawancara mengenai pelaksanaan koordinasi lintas bidang, Forum Group Discussion (FGD), komunikasi dengan sekolah, serta kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan diverifikasi melalui triangulasi metode menggunakan dokumentasi dan observasi. Peneliti membandingkan hasil wawancara dengan dokumen berupa undangan rapat koordinasi, notulensi FGD, dokumentasi kegiatan sosialisasi, daftar hadir peserta, serta dokumen kerja sama yang berkaitan dengan penyelenggaraan pendidikan inklusif. Selain itu, peneliti melakukan observasi terhadap proses koordinasi dan komunikasi antara Dinas Dikpora DIY dengan sekolah penyelenggara pendidikan inklusif untuk memastikan kesesuaian antara data hasil wawancara dengan pelaksanaan di lapangan.

- 4) Terkait dengan monitoring dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan inklusif, triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara mengenai monitoring lapangan, supervisi Guru Pembimbing Khusus (GPK), laporan berkala, serta tindak lanjut hasil evaluasi dengan berbagai

dokumen dan hasil observasi. Peneliti melakukan kroscek terhadap dokumen laporan monitoring dan evaluasi, laporan triwulan Guru Pembimbing Khusus (GPK), laporan pertanggungjawaban Program Beasiswa Inklusi, serta dokumentasi kegiatan monitoring yang dimiliki Dinas Dikpora DIY. Data tersebut kemudian diperkuat melalui observasi terhadap pelaksanaan monitoring di sekolah penyelenggara pendidikan inklusif sehingga diperoleh gambaran yang komprehensif mengenai pelaksanaan evaluasi sebagai dasar perbaikan berkelanjutan.

G. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Dalam penulisan skripsi ini, peneliti menyusun pembahasan secara keseluruhan dan sistematis. Peneliti membagi pembahasan ini menjadi empat bab, yaitu sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama membahas latar belakang masalah yang menjelaskan konteks pentingnya pendidikan inklusif di Indonesia, khususnya di Daerah Istimewa Yogyakarta. Di dalamnya dijelaskan bagaimana peserta didik berkebutuhan khusus (PDBK) membutuhkan sistem pendidikan yang adaptif dan setara, serta bagaimana Dinas Dikpora DIY memiliki peran strategis dalam mewujudkan hal tersebut melalui kebijakan dan implementasi program. Bab ini juga mencantumkan rumusan masalah, yang biasanya berupa pertanyaan-pertanyaan inti yang ingin dijawab dalam penelitian. Selain itu, dijelaskan tujuan penelitian

(apa yang ingin dicapai), manfaat penelitian (baik bagi pengembangan ilmu maupun bagi praktisi pendidikan), ruang lingkup penelitian (batasan topik dan wilayah), serta sistematika penulisan (penjelasan singkat isi tiap bab dalam skripsi).

BAB II GAMBARAN UMUM

Bab ini mendeskripsikan gambaran umum mengenai Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga (Dinas Dikpora) DIY, termasuk struktur, tugas, wewenang, dan perannya dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif di wilayah DIY. Di dalamnya juga dapat dimuat regulasi atau kebijakan nasional dan daerah yang mendukung implementasi pendidikan inklusif, serta bagaimana penerapannya secara umum di daerah. Bab ini juga dapat menyertakan kerangka berpikir penelitian yang menggambarkan keterkaitan antara teori, kebijakan, dan fenomena yang diteliti.

BAB III HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil temuan dari proses penelitian di lapangan. Berisi pemaparan dan analisis tentang bagaimana strategi yang dijalankan oleh Dinas Dikpora DIY dalam mewujudkan pendidikan inklusif, mulai dari tahap perencanaan kebijakan, pelaksanaan program, hingga evaluasi. Isinya mencakup informasi mengenai program-program konkret yang dijalankan (misalnya pelatihan guru, penyediaan sarana prasarana, kerja sama dengan sekolah inklusi), bentuk pendampingan yang dilakukan, serta kendala-kendala yang dihadapi (seperti keterbatasan SDM, dana, resistensi masyarakat, dll). Hasil-hasil ini kemudian dianalisis dengan menggunakan teori atau konsep yang

telah dibahas di Bab II, serta dibandingkan dengan hasil penelitian sebelumnya (jika ada). Tujuan bab ini adalah menjawab pertanyaan penelitian secara sistematis dan mendalam.

BAB IV PENUTUP

Bab terakhir berisi kesimpulan yang memuat jawaban atas rumusan masalah berdasarkan hasil temuan dan analisis yang telah dilakukan selama penelitian. Kesimpulan disusun secara logis dan langsung menjawab pertanyaan-pertanyaan utama dalam penelitian, seperti bagaimana strategi yang dijalankan oleh Dinas Dikpora DIY dalam mewujudkan pendidikan inklusif, sejauh mana strategi tersebut berjalan efektif, serta tantangan yang dihadapi dalam proses implementasinya. Selain itu, bab ini juga memuat saran-saran yang disusun sebagai bentuk rekomendasi untuk pihak-pihak terkait, terutama Dinas Dikpora DIY dan sekolah-sekolah inklusif, agar strategi yang telah dijalankan dapat ditingkatkan, diperluas cakupannya, serta lebih berdampak nyata bagi peserta didik berkebutuhan khusus di Daerah Istimewa Yogyakarta. Penutup ini juga dapat memuat arahan atau peluang untuk penelitian selanjutnya guna memperdalam aspek-aspek yang belum terjangkau dalam penelitian ini.

BAB IV

PENUTUP

A. KESIMPULAN

1. Manajemen strategi Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta dalam penyelenggaraan pendidikan inklusif dilaksanakan melalui empat tahapan, yaitu penyusunan arah kebijakan pendidikan inklusif berbasis kebutuhan daerah, penguatan layanan pendidikan inklusif melalui program-program strategis, penguatan koordinasi dan kolaborasi sebagai strategi implementasi, serta monitoring dan evaluasi sebagai dasar perbaikan berkelanjutan. Penyusunan kebijakan dilakukan melalui analisis kebutuhan daerah, pelibatan berbagai pemangku kepentingan, serta integrasi ke dalam dokumen perencanaan strategis seperti Renstra dan Renja. Implementasi strategi diwujudkan melalui berbagai program, antara lain Sistem Penerimaan Murid Baru (SPMB) jalur afirmasi, program Beasiswa Inklusi, penyediaan Guru Pembimbing Khusus (GPK), serta kegiatan koordinasi dan pembinaan bagi sekolah penyelenggara pendidikan inklusif. Selanjutnya, monitoring dan evaluasi dilakukan melalui laporan sekolah, kunjungan lapangan, koordinasi, serta supervisi sebagai bahan pertimbangan dalam penyempurnaan kebijakan dan program. Berdasarkan hasil penelitian, strategi tersebut dipersepsikan mendukung penyelenggaraan pendidikan inklusif melalui perluasan akses layanan pendidikan, penguatan koordinasi antar pemangku kepentingan,

serta penyediaan berbagai program pendukung bagi peserta didik berkebutuhan khusus.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyelenggaraan pendidikan inklusif di Daerah Istimewa Yogyakarta masih menghadapi sejumlah tantangan. Tantangan tersebut meliputi keterbatasan Guru Pembimbing Khusus (GPK), kesenjangan informasi dan koordinasi program, belum meratanya sarana dan prasarana aksesibel, belum adanya pedoman kurikulum yang spesifik untuk jenjang pendidikan kejuruan, serta masih adanya stigma sosial, resistensi lingkungan, dan risiko perundungan terhadap peserta didik berkebutuhan khusus. Untuk mengatasi berbagai tantangan tersebut, Dinas Dikpora DIY melakukan berbagai upaya melalui penguatan koordinasi, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penyamaan persepsi melalui kegiatan sosialisasi dan forum diskusi, serta pengembangan layanan pendukung pendidikan inklusif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan penyelenggaraan pendidikan inklusif tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan kebijakan dan program, tetapi juga oleh kolaborasi yang berkelanjutan antara pemerintah, sekolah, orang tua, dan masyarakat.

B. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian di atas, peneliti merumuskan beberapa saran konstruktif yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan demi optimalisasi penyelenggaraan pendidikan inklusif ke depan:

1. Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta diharapkan dapat terus memperkuat penyelenggaraan pendidikan inklusif

melalui peningkatan jumlah Guru Pembimbing Khusus (GPK), pemerataan pelatihan bagi pendidik, penguatan koordinasi dengan sekolah penyelenggara pendidikan inklusif, serta peningkatan ketersediaan sarana dan prasarana yang aksesibel sesuai kebutuhan peserta didik berkebutuhan khusus. Selain itu, berdasarkan temuan penelitian mengenai keterbatasan pemenuhan GPK, Dinas Dikpora DIY diharapkan dapat mengkaji ulang ketentuan pemberian insentif Guru Pembimbing Khusus (GPK) sebagaimana diatur dalam Pergub DIY Nomor 14 Tahun 2023 agar tidak menjadi kendala dalam pemenuhan kebutuhan tenaga pendamping di sekolah penyelenggara pendidikan inklusif.

2. Bagi Pimpinan Satuan Pendidikan (Sekolah Menengah), diharapkan meningkatkan komitmen manajerial dalam merancang lingkungan sekolah yang inklusif, baik melalui pengadaan fasilitas aksesibel secara mandiri lewat optimalisasi dana BOS/yayasan, maupun aktif memberikan pembekalan literasi inklusi kepada guru mata pelajaran umum. Sekolah juga harus membangun skema komunikasi yang intensif bersama orang tua serta melakukan pengkondisian sosial di kelas demi mencegah terjadinya tindakan diskriminasi dan perundungan antarmurid.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya, disarankan untuk mengkaji lebih mendalam mengenai implementasi program-program strategis pendidikan inklusif, seperti pelaksanaan Guru Pembimbing Khusus (GPK), program Beasiswa Inklusi, maupun mekanisme monitoring dan evaluasi, dengan melibatkan lebih banyak sekolah penyelenggara pendidikan inklusif di berbagai

daerah. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed methods untuk mengukur kontribusi maupun capaian program secara lebih terukur sehingga dapat melengkapi hasil penelitian ini yang berfokus pada proses manajemen strategi.

C. KATA PENUTUP

Puji syukur kehadiran Allah Swt., Tuhan Yang Maha Esa, atas segala rahmat, taufik, serta hidayah-Nya yang melimpah, sehingga peneliti dapat menyelesaikan seluruh rangkaian penulisan skripsi ini dengan baik dan lancar. Tiada kata yang patut terucap selain ungkapan rasa syukur yang mendalam atas kemudahan yang diberikan-Nya dalam menghadapi setiap hambatan selama proses penelitian hingga penyusunan karya ilmiah ini. Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, baik dari segi penulisan, kedalaman analisis, maupun keterbatasan data yang diperoleh di lapangan, sehingga masih terdapat kekurangan yang perlu disempurnakan di kemudian hari. Oleh karena itu, segala bentuk kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi perbaikan karya ini ke arah yang lebih baik.

Harapan peneliti, semoga butir-butir temuan dalam skripsi ini dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu Manajemen Pendidikan Islam, serta menjadi bahan evaluasi praktis bagi para pemangku kebijakan dalam upaya meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan inklusif yang setara, adil, dan bermartabat di Daerah Istimewa Yogyakarta. Semoga karya sederhana ini juga dapat menjadi salah satu referensi yang bermanfaat bagi penelitian selanjutnya yang mengangkat tema serupa.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Zuchri. *Metode Penelitian Kualitatif*. CV. Syakir Media Press, 2021.
- Alfikri, Farhan, Nyayu Khodijah, and Ermis Suryana. *Analisis Kebijakan Pendidikan Inklusi*. n.d.
- Bedha Tamela, Joni Bungai, and Wawan Kertiwa. "Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif Anak Berkebutuhan Khusus (Studi Multi Situs di SDN-4 Palangka dan SDN-3 Langkai Kota Palangka Raya)." *Journal of Environment and Management* 1, no. 2 (2020): 134–42. <https://doi.org/10.37304/jem.v1i2.1750>.
- Bryson, John M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. John Wiley & Sons, 2018.
- Christensen, Tom, and Per Lægveid. "Taking Stock: New Public Management (NPM) and Post-NPM Reforms - Trends and Challenges." In *Handbook on the Politics of Public Administration*, edited by Andreas Ladner and Fritz Sager. Edward Elgar Publishing, 2022. <https://doi.org/10.4337/9781839109447.00010>.
- Daimah. "Pendidikan Inklusif Perspektif QS. Al-Hujurat Ayat 10-13 Sebagai Solusi Eksklusifisme Ajaran di Sekolah." *Jurnal Pendidikan Agama Islam Al-Thariqah* 3, no. 1 (2018): 53–65. [https://doi.org/10.25299/althariqah.2018.vol3\(1\).1837](https://doi.org/10.25299/althariqah.2018.vol3(1).1837).
- "Data ABK - Tahun 2023/2024." Accessed November 26, 2025. <https://dikpora.jogjaprovo.go.id/pklk/sppi/data/tahun/10>.
- David, Fred R., Forest R. David, and Meredith E. David. *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. 17th ed. Pearson Education Limited, 2020.
- Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta. "Data ABK - Tahun 2024/2025." Accessed November 26, 2025. <https://dikpora.jogjaprovo.go.id/pklk/sppi/data/tahun/11>.
- Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta. "Data ABK - Tahun 2025/2026." Accessed May 31, 2026. <https://dikpora.jogjaprovo.go.id/pklk/sppi/data/tahun/12#data>.
- Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta. *Rancangan Akhir Perubahan Renstra (Rencana Strategis 202-2027*. 1933 Tahun 2024. Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta, 2024.
- Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga DIY. "Profil Dinas Dikpora DIY." Accessed June 22, 2026. <https://dikpora.jogjaprovo.go.id/web/>.
- Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga DIY. "Struktur Organisasi Dinas Pendidikan, Pemuda, Dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta."

- Accessed April 23, 2026. <https://dikpora.jogjaprov.go.id/web/read/struktur-organisasi-dinas-dikpora-diy>.
- Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga DIY. "Visi Misi Dinas Dikpora DIY." Accessed April 23, 2026. <https://dikpora.jogjaprov.go.id/web/read/visi-misi-disdikpora-diy>.
- Fadhilah Putri, Zahra. "The Principal's Leadership Strategy In Implementing Inclusive Education Policies In SMP Negeri 2 Yogyakarta." *Jurnal Khazanah Intelektual* 4, no. 3 (2021): 932–53. <https://doi.org/10.37250/newkiki.v4i3.74>.
- Fadhli, Muhammad. "Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan." *Continuous Education: Journal of Science and Research* 1, no. 1 (2020): 11–23. <https://doi.org/10.51178/ce.v1i1.7>.
- Faujiah, Syifa, Muhammad Syaifudin, and Tuti Andriani. "Implementasi Manajemen Strategi Dalam Lembaga Pendidikan." *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 4, no. 3 (2023): 641–50. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i3.1400>.
- Ghaida Lusiana Putri. *Laporan Triwulan Guru Pembimbing Khusus Sekolah Pendidikan Inklusif*. E.5/035/C.29/IV/2026. Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta, 2026.
- Giawa, Relahati, and Liharman Saragih. *Analisis Resource-Based View (RBV): Studi Kasus Yayasan Pendidikan GKPS*. 2, no. 1 (2020).
- Gunawan Aji, Fiinaa Maghfirothuzzahro, Giating Khoiriamal, Ulfa Munawaroh, and Mia Amelia Zahra. "Implementasi Manajemen Strategik Pada Bidang Pendidikan Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia, Operasional, Anggaran, Dan Administrasi." *JURNAL RISET MANAJEMEN DAN EKONOMI (JRIME)* 1, no. 2 (2023): 168–84. <https://doi.org/10.54066/jrime-itb.v1i2.222>.
- Hanson, Dallas, Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. *Strategic Management: Competitiveness and Globalisation*. Cengage AU, 2016.
- Hendradi, Ajiwan Arief. "Pendidikan Inklusif Masih Hadapi Tantangan, Ini Yang Dilakukan Dinas Pendidikan Yogyakarta Untuk Terus Lakukan Terobosan." *Solider*, May 27, 2025. <https://solidernews.com/pendidikan-inklusif-masih-hadapi-tantangan-ini-yang-dilakukan-dinas-pendidikan-yogyakarta-untuk-terus-lakukan-terobosan/>.
- Implementasi Peraturan Gubernur DIY No. 77 Tahun 2022 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif – Biro Kesejahteraan Rakyat Setda DIY*. August 16, 2023. <https://kesra.jogjaprov.go.id/v2/?p=1574>.
- Irawan, M. Ary, M. Rasyid Ridlo, and Ahmad Muslim. "Manajemen Strategik Pendidikan Inklusif Sekolah Menengah Atas." *Journal Of Administration*

- and Educational Management (Alignment)* 5, no. 1 (2022): 18–27.
<https://doi.org/10.31539/alignment.v5i1.3473>.
- Irawan, M. Ary, M. Rasyid Ridlo, and Ahmad Muslim. “Manajemen Strategik Pendidikan Inklusif Sekolah Menengah Atas.” *Journal Of Administration and Educational Management (Alignment)* 5, no. 1 (2022): 18–27.
<https://doi.org/10.31539/alignment.v5i1.3473>.
- Istiqomah, Salamah, and Dina Hermina. “Desain Penelitian Dalam Analisis Kebijakan Pendidikan: Pendekatan, Implementasi, Dan Tantangannya.” *Ar-Rasyid: Jurnal Publikasi Penelitian Ilmiah* 2, no. 5 (2026): 41–62.
<https://doi.org/10.64788/ar-rasyid.v2i5.355>.
- Ita, Efrida. *Konsep Sistem Layanan Penyelenggaraan Pendidikan Melalui Pendidikan Inklusif Bagi Anak Berkebutuhan Khusus*. November 24, 2019.
<https://doi.org/10.5281/ZENODO.3551972>.
- Johnson, Gerry, Richard Whittington, Kevan Scholes, Duncan Angwin, and Patrick Regnér. *Exploring Strategy*. Eleventh edition. Pearson, 2017.
- John W Creswell dan J. David Creswell, “Research Design: Qualitative, Quantitative, dan Mixed Methods Approaches,” 2018.
- Juntak, Justin Niaga Siman, Alfredo Rynaldi, Eka Sukmawati, Mudrikatul Arafah, and Tekat Sukomardojo. “Mewujudkan Pendidikan Untuk Semua: Studi Implementasi Pendidikan Inklusif di Indonesia.” *Ministrate: Jurnal Birokrasi dan Pemerintahan Daerah* 5, no. 2 (2023): 205–14.
<https://doi.org/10.15575/jbpd.v5i2.26904>.
- Kemendikbudristek. *Panduan Pelaksanaan Pendidikan Inklusif*. Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Anindito Aditomo, 2022.
- Keputusan Kepala Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor B/400.3.9 /2385/D14 Tahun 2025 Tentang Penetapan Pedoman Pelaksanaan Bantuan Beasiswa Inklusi Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2025, B/400.3.9 /2385/D14.
- Keputusan Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda, Dan Olahraga Nomor 0003 Tahun 2026 Tentang Penetapan Guru Pembimbing Khusus/Guru Inklusi Di Lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda Dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2026, 0003 Tahun 2026 (2026).
- Khaeruddin, Faizah, and Roby Aditiya. *Evaluasi Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Instansi pemerintah Daerah*. 10 (n.d.).
- kholis, nur. *Manajemen Strategi Pendidikan*. n.d.
- Khotimah, Siti, and Usman Radiana. *Implementasi Kebijakan Pendidikan Inklusif Melalui Transformasi Manajemen Sekolah di SMAN 3 Sanggau*. 5, no. 4 (2024).

- Kurniawan, Bayu, Laikha Listiyani, Siti Fatimah, Minsih, and Ernawati. "Strategi Pendidikan Inklusi Terhadap Perkembangan Akademik Anak Berkebutuhan Khusus Di Sekolah Dasar." *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar* 9, no. 2 (2024): 2. <https://doi.org/10.23969/jp.v9i2.17174>.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, and Johnny Saldana. *Qualitative Data Analysis*. SAGE, 2014.
- Mustaqim, Rizal. "Manajemen Pendidikan Yang Mengakomodasi Anak Berkebutuhan Khusus Melalui Pendekatan Holistik." *Jurnal Pendidikan Inklusi Citra Bakti* 2, no. 1 (2024): 21–31. <https://doi.org/10.38048/jpicb.v2i1.3495>.
- Nashrullah, Mochamad, Okvi Maharani, Abdul Rohman, Eni Fariyatul Fahyuni, Nurdyansyah, and Rahmania Sri Untari. *Metodologi Penelitian Pendidikan (Prosedur Penelitian, Subyek Penelitian, Dan Pengembangan Teknik Pengumpulan Data)*. In *UMSIDA PRESS*, edited by Tanzil Multazam. UMSIDA Press, 2023. <https://doi.org/10.21070/2023/978-623-464-071-7>.
- Navy, Ammar, and Agus Fahmi. "Strategi Implementasi Administrator Dalam School Budgeting Management." *Jurnal Visionary: Penelitian Dan Pengembangan Dibidang Administrasi Pendidikan* 11, no. 1 (2023): 78. <https://doi.org/10.33394/vis.v11i1.7455>.
- Paramansyah, Arman, and Muhammad Ridhaulipasya Parojai. *Pendidikan Inklusif dalam Era Digital*. Penerbit Widina, 2024.
- Parnawi, Afi, and Malika Syahrani. "Pendidikan Inklusif Dalam Islam Untuk Membangun Kesenjangan Dan Keadilan." *Arriyadhah* 21, no. 1 (2024): 79–87.
- Pauji, Ade Ikbil. "Strategi Pengelolaan Model Pendidikan Inklusif Sebagai Sekolah Ramah Anak Abgi Peserta Didik Berkebutuhan Khusus." *Manajerial: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 4, no. 2 (2024): 127–38.
- Pawestri, Arinda Anggit. "Strategi Program Pendidikan Inklusif Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Surakarta (Studi Tentang Kegiatan Pengadaan dan Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia Pendidikan Inklusif)." Universitas Sebelas Maret, surakarta, 2015.
- Peraturan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 3 Tahun 2022 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Bagi Peserta Didik Penyandang Disabilitas, Memiliki Potensi Kecerdasan, Dan/Atau Bakat Istimewa, Pub. L. No. Nomor 3 Tahun 2022.
- Peraturan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 5 Tahun 2022 Tentang Pelaksanaan Penghormatan, Perlindungan, Dan Pemenuhan Hak Disabilitas.
- Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta No. 14 Tahun 2023 Tentang Pedoman Pemberian Insentif Bagi Pendidik Dan Tenaga Pendidik, Tahun 2023 Nomor 14 (2023).

- Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 73 Tahun 2024 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, Dan Tata Kerja Dinas Pendidikan, Pemuda, Dan Olahraga.
- Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 77 Tahun 2022 Inklusif.
- Peraturan Menteri Pendidikan, Keudayaan, Riset, Dan Teknologi Nomor 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.
- Permendiknas Nomor 70 Tahun 2009.
- Phytanza, Diajeng Tyas Pinru et al. *Pendidikan Inklusif: Konsep, Implementasi, dan Tujuan*. CV. Rey Media Grafika, 2023.
- Putri, Nabila, Afrizon Afrizon, and Zulmuqim Zulmuqim. "Manajemen Evaluasi Strategis Satuan Pendidikan." *Jurnal Pendidikan Dasar Dan Keguruan* 8, no. 2 (2023): 97–102. <https://doi.org/10.47435/jpdk.v8i2.2379>.
- Quran NU Online. "Surat Al-Hasyr Ayat 18: Arab, Latin, Terjemah Dan Tafsir Lengkap." Accessed July 31, 2026. <https://quran.nu.or.id/al-hasyr/18>.
- Quran NU Online. "Surat Al-Isra' Ayat 70: Arab, Latin, Terjemah Dan Tafsir Lengkap." Accessed July 31, 2026. <https://quran.nu.or.id/al-isra/70>.
- Riyadi, Eko. "Pelaksanaan Pemenuhan Hak Atas Aksesibilitas Pendidikan Tinggi Bagi Penyandang Disabilitas Di Yogyakarta." *Jurnal Hukum IUS QUIA IUSTUM* 28, no. 1 (2021): 1. <https://doi.org/10.20885/iustum.vol28.iss1.art4>.
- Rohmah, Wafiq Nur Ziyadatur. *Manajemen Strategi Pusat Layanan Difabel Mengenai Hak Aksesibilitas Mahasiswa Berkebutuhan Khusus di UIN Sunan Kalijaga*. 2025.
- SD Negeri Gedongkuning. *Laporan Pertanggung Jawaban Pemberian Bantuan Beasiswa Inklusi Bagi Anak Berkebutuhan Khusus Pada Sekolah Pendidikan Inklusif*. n.d.
- Setiawati, Fenty. "Manajemen Strategi untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan." *Jurnal At-Tadbir : Media Hukum dan Pendidikan* 30, no. 1 (2020): 57–66. <https://doi.org/10.52030/attadbir.v30i01.31>.
- "Strategic Management and Business Policy." n.d. Accessed November 24, 2025. <https://studentebookhub.com/wp-content/uploads/2024/preview/9781292215488.pdf>.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dn R&D*. Alfabeta, CV, 2013.
- Syifa, Cita Pramudita Nabila. "Analisis Internalisasi Norma Uncrpd (United Nations Convention On The Right Of Person With Disabilities) Terhadap Pemenuhan Akses Pendidikan Bagi Penyandang Disabilitas Di Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2012-2023." Thesis, Universitas Islam Indonesia, 2024. <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/49021>.

- Tyas Pratiwi, Laura, Meilani Nur Maghfiroh, Dimas Septa Andika, Intan Nur Marcela, and Awayna Faza Afifah. "Permasalahan Yang Dihadapi Dalam Pelaksanaan Sekolah Inklusi Di Indonesia." *Jurnal Pendidikan Dasar Flobamorata* 3, no. 2 (2022): 314–18. <https://doi.org/10.51494/jpdf.v3i2.704>.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pengandang Disabilitas.
- UNESCO. *The Salamanca Statement and Framework for Action on Special Needs Education*. Salamanca, Spain, 7-10 June.
- Wahyudi, Fachri, and Abdul Latif. "Pendidikan Inklusif Di Indonesia Perspektif Maqashid Syariah." *Journal of Dissability Studies and Research (JDSR)* 2, no. 2 (2023): 86–103. <https://doi.org/10.30631/jdsr.v2i2.2102>.
- Winda Fionita and Ely Nurjannah. "Implementasi Pendidikan Inklusif Sebagai Perubahan Paradigma Pendidikan di Indonesia." *Jurnal Bintang Pendidikan Indonesia* 2, no. 2 (2024): 302–11. <https://doi.org/10.55606/jubpi.v2i2.2968>.
- Witasoka, Dyah. "Manajemen Pendidikan Inklusif SMA Muhammadiyah di Kota Yogyakarta." *Inklusi* 3, no. 2 (2016): 163. <https://doi.org/10.14421/ijds.030202>.

